

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

Fakulta pedagogická

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Liberec 2007**

**Tomáš Jägr**

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

## FAKULTA PEDAGOGICKÁ

---

**Katedra:** Tělesné výchovy

**Bakalářský studijní program:** Ekonomika a management

**Studijní obor:** Sportovní management

**Název bakalářské práce:**

**MARKETINGOVÁ ČINNOST PROFESIONÁLNÍHO A AMATÉRSKÉHO  
FOTBALOVÉHO KLUBU**

**MARKETING ACTIVITY OF PROFESSIONAL AND AMATEUR FOOTBALL  
CLUB**

**DIE MARKETINGTÄTIGKEIT DES PROFESSIONELLES UND AMATEURES  
FUSSBALLCLUBS**

**Bakalářská práce:** 07–FP–KTV-205

**Autor:**

Tomáš Jäger

Pražská 2805

407 47 Varnsdorf

**Podpis autora:**\_\_\_\_\_

**Vedoucí práce:** Mgr. Jiří Kříž

**Počet:**

stran	slov	obrázků	tabulek	grafů	zdrojů
66	16020	0	4	4	12

V Liberci 1. května 2007

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. O právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

**Autor:**

Tomáš Jägr

**Podpis:**

\_\_\_\_\_

**Adresa:**

Pražská 2805  
407 47 Varnsdorf

**Datum:** 28. dubna 2007

**Poděkování:**

Chtěl bych poděkovat všem, díky kterým jsem dovedl tvorbu této práce ke zdárnému konci. Především děkuji mojí rodině, která mě podporovala během doby mého studia. Dále bych chtěl poděkovat Mgr. Jiřímu Křížovi za vedení mé bakalářské práce a konstruktivní a věcné připomínky. V neposlední řadě chci pak poděkovat panům Liboru Sklenářovi a Zdeňku Sobotovi za poskytnutí cenných informací, které mi při tvorbě práce velmi pomohly.

**Název BP:** Marketingová činnost profesionálního a amatérského fotbalového klubu

**Jméno autora:** Tomáš Jägr

**Akademický rok odevzdání BP:** 2006/2007

**Vedoucí BP:** Mgr. Jiří Kříž

## **MARKETINGOVÁ ČINNOST PROFESIONÁLNÍHO A AMATÉRSKÉHO FOTBALOVÉHO KLUBU**

### **Anotace:**

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje informace o sportovním odvětví, kterého se práce týká, tedy o fotbalu a obecné informace o marketingu. Praktická část se zabývá marketingovou činností fotbalových klubů SK Slovan Varnsdorf a SK STAP TRATEC Vilémov. Cílem je porovnat rozdíly v marketingové činnosti obou klubů, z nichž jeden funguje na profesionální bázi a druhý na bázi amatérské a navrhnout doporučení, která by mohla vést k marketingovému rozvoji těchto klubů.

### **Klíčová slova:**

- Fotbal
- Marketing
- Komunikace
- Finance

## **MARKETING ACTIVITY OF PROFFESIONAL AND AMATEUR FOOTBALL CLUB**

### **Summary:**

This bachelor work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part contains information on sport industry which the work is related to, thus about football and general information on marketing. Practical part is occupied by marketing activities of football clubs SK Slovan Varnsdorf and SK STAP TRATEC Vilémov. The objective of this bachelor work is to compare the differences in marketing activities of both clubs, which of one is operating on professional basis and the second one on amateur basis and propose a recommendation, which could lead to marketing development of these clubs.

**Keywords:**

- Football
- Marketing
- Communications
- Finance

**DIE MARKETINGTÄTIGKEIT DES PROFESSIONELLES UND AMATEURES FUSSBALLKLUBS****Zusammenfassung:**

Diese Abschlussarbeit ist in den theoretischen und praktischen Teil geteilt. Der theoretische Teil enthält die Informationen über den Sportbereich, der ich in meiner Arbeit beschreibe, also Fußball und allgemeine Informationen über Marketing. Der praktische Teil widmet sich den Marketingtätigkeiten der Fußball-Clubs SK Slovan Varnsdorf und SK STAP TRATEC Vilémov. Ein Club ist professionell und der zweite ist Amateur. Das Ziel meiner Arbeit ist vergleichen die Marketingtätigkeiten und schlagen die Empfehlungen, die zu der Markethingsentwicklung führen können, vor.

**Schlüsselwörter:**

- Fussball
- Marketing
- Kommunikation
- Finanz

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CÍLE.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
3.1.	Fotbal.....	11
3.1.1	Historie.....	11
3.1.2	Pravidla.....	13
3.1.3	Nejznámější hráči.....	14
3.1.4	Historie fotbalu u nás .....	15
3.2	Marketing.....	17
3.2.1	Definice, smysl a poslání marketingu .....	17
3.2.2	Marketingový mix.....	17
3.2.3	Marketing ve sportu.....	19
3.2.4	Sponzoring ve sportu .....	22
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>25</b>
4.1	SK Slovan Varnsdorf.....	25
4.1.1	Základní informace a organizační struktura.....	25
4.1.2	SWOT analýza .....	27
4.1.3	Finanční analýza.....	29
4.1.4	Marketingová činnost klubu.....	33
4.2	SK STAP TRATEC Vilémov.....	43
4.2.1	Základní informace a organizační struktura.....	43
4.2.2	SWOT analýza .....	45
4.2.3	Finanční analýza .....	46
4.2.4	Marketingová činnost klubu.....	50
<b>5</b>	<b>POROVNÁNÍ OBOU KLUBŮ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>57</b>
5.1	Porovnání činnosti a organizační struktury.....	57
5.2	Porovnání úrovně propagace klubů.....	58
5.3	Porovnání marketingové činnosti.....	61
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>POUŽITÉ ZDROJE.....</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>66</b>

### **Seznam zkratek:**

a. s.	akciová společnost
cm	centimetr
č.	číslo
ČFL	Česká fotbalová liga
ČMFS	Českomoravský fotbalový svaz
ČR	Česká republika
ČSF	Český svaz fotbalu
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
FA	Football association
FC	Football club
FIFA	Federal internacional football association
g	gram
Kč	Korun českých
Km	kilometr
m	metr
MV	ministerstvo vnitra
např.	například
OH	olympijské hry
př. n. l.	před naším letopočtem
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SK	sportovní klub
TJ	tělovýchovná jednota
TUL	Technická universita liberec
TV	tělesná výchova
tzv.	takzvaně



## 1. ÚVOD

Obsahem a smyslem mé bakalářské práce je porovnat fungování dvou fotbalových klubů ve smyslu porovnání jejich marketingové činnosti a doporučit řešení, která by vedla k určitému zlepšení této činnosti. Jedná se o dva kluby, z nichž jeden funguje na profesionální bázi a hráči a vedení zde pobírají za své výkony pravidelnou mzdu, zatímco druhý je amatérským fotbalovým klubem, který hraje nižší soutěž.

Pro účel vypracování této práce jsem vybral dva kluby, ke kterým mám osobní vztah, jde o třetiligový SK Slovan Varnsdorf a SK STAP TRATEC Vilémov, hrající oblastní přebor. V prvně jmenovaném klubu jsem fotbalově vyrůstal a strávil zde i dva roky v kádru prvního mužstva, s druhým klubem jsem spojil svou další fotbalovou kariéru a působím v něm dodnes. Právě fakt, že jsem v obou klubech působil byl rozhodující v tom, že jsem si pro bakalářskou práci vybral právě je, protože zde byl předpoklad snadnějšího získávání informací k vypracování zvoleného tématu.

Téma bakalářské práce jsem zvolil z toho důvodu, že fotbal hraji již 14 let a vždy mě zajímalo jak funguje fotbalový klub. Navíc mě po přestupu z Varnsdorfu do Vilémova zaujalo, s jakým nadšením a v jakých podmínkách se zde fotbal dělá. Oba kluby dbají na svou dobrou image před veřejností, která je dnes základem k nalákání diváků do hlediště, především pro ně se totiž fotbal hraje a je zapotřebí jim vedle dobrých výkonů nabídnout i veškerý servis, aby se cítili dobře a cestu na fotbal si opět našli. Varnsdorfský i vilémovský klub mají navíc v současné době společné to, že jejich A – mužstva bojují o historický úspěch v podobě postupu do vyšší soutěže, což dává klubům větší marketingové možnosti jak k propagaci své činnosti, tak k jednání s případnými dalšími sponzory, díky nimž by mohlo do klubů přijít další množství finančních prostředků. Doufám, že nasbírané informace o činnosti klubů v budoucnu nějak využiji a budu se snažit, aby navrhnutá opatření byla v budoucnu nějakým způsobem nápomocná vedením obou klubů k zlepšení dosavadního stavu.

## **2. CÍLE**

Hlavním cílem této práce je na základě získaných informací porovnat marketingovou činnost klubů 3. ligy a krajského přeboru. Pomocí získaných poznatků pak navrhnout vhodná opatření ke zlepšení stavu této činnosti.

Dalšími cíly práce je porovnání obou klubů po stránce organizační struktury, dále vypracování finanční analýzy a SWOT analýzy těchto klubů.

### 3. TEORETICKÁ ČÁST

#### 3. 1. Fotbal

##### 3. 1. 1. Historie

Současná podoba fotbalu se zrodila podle nejstarších dochovaných pramenů v Anglii v šedesátých letech 19. století. To, co bylo předtím, fotbal jen připomínalo. Hry podobné fotbalu jsou doloženy již ve starověku, nejstarší takovou hrou je čínské kudžu, hrané již ve 2. století př. n. l. v Řecku a Římě se hrálo mnoho míčových her, při některých se hrálo nohama. Jedním ze vzdálených předchůdců fotbalu je tak např. římská hra harpastum. Ve středověku se různé hry podobné fotbalu hrály po celé Evropě, jejich pravidla se však i s ohledem na místo konání a průběhu doby velmi lišila. V 16. století začaly v Anglii tamní soukromé střední školy vést žáky ke sportu a postupem času vykrystalizovaly dvě hlavní formy fotbalu. V jedné verzi pravidel hráči míč po hřišti přenášeli rukama, v druhé verzi se upřednostňovalo kopání do míče. Ve 40. letech 19. století Anglii zasáhl boom železniční dopravy, což znamenalo možnost pořádat soutěžní zápasy mezi jednotlivými školami. Zatímco např. rozdíly v místních pravidlech atletiky byly nevýznamné, meziškolní zápasy ve fotbale byly kvůli zásadním rozdílům v pojetí hry prakticky nemožné. Proto se v roce 1848 sešlo 14 zástupců škol na setkání, jehož výsledkem byla první ucelená sada pravidel, tzv. Cambridgeská pravidla. Tato pravidla upřednostňovala kopání, bylo však dovoleno také zachycení míče rukama. Podle těchto pravidel se přizpůsobila i pravidla na dalších školách.

Sjednocující tendence vyústily v založení *The Football Association*, prvního oficiálního fotbalového sdružení na světě. Stalo se tak 26. října 1863 v jedné londýnské restauraci. Angličané dodnes užívají stejného názvu, aby si stále připomínali jedinečnost tohoto činu i svůj stálý sklon ke konzervativnosti. V názvu chybí uvedení státu, v němž asociace působí, ačkoli národních fotbalových asociací jsou po světě bezmála dvě stovky. Hrdý Albion je přesvědčen, že každý, kdo vnímá světový fotbal, by měl vědět, co znamená zkratka FA. Po několika setkáních asociace vytvořila sadu pravidel, ze kterých nakonec vypustila pravidla dovolující běh s míčem v ruce a držení a podrážení protivníka s míčem. Kvůli tomu opustil asociaci zástupce Blackheathu a spolu s několika dalšími kluby v roce 1871 založil *Rugby Football Union*, čímž vzniklo rugby jako sport odlišný od kopané. I v pravidlech FA však byla ustanovení, která dnes zůstávají jen ve sportech

jako rugby či americký fotbal. První pravidla také například ani nestanovovala počet hráčů či tvar míče, na tom se měli soupeři dohodnout před každým zápasem.

Za nejstarší klub na světě je považován Sheffield FC, ustanovený 24. října 1857. Prvním klubem, který se věnoval pouze fotbalu, byl Forrest Football club, založený o dva roky později ve Snaresbrocku v Epping Forrest. Po anglickém vzoru založily fotbalové asociace i další země ve Velké Británii. V roce 1873 vznikla Skotská fotbalová asociace, o dvě léta později ji následovali ve Walesu a roku 1880 se zrodila fotbalová asociace v Irsku. První mezinárodní zápas proběhl 30. listopadu 1872 a utkali se v něm Anglie a Skotsko, skončil bezbrankovou remízou. Poslední desetiletí 19. století přinesla velký rozmach fotbalu, už to nebyla jen zábava studentů, v hojně míře ho hráli hlavně dělníci v průmyslových závodech. Fotbal se v Anglii stával národním sportem a je jím dodnes. Stále větší zájem o fotbal v Anglii pak vedl k založení soutěže. Anglický pohár byl první oficiální soutěží, byl založen v říjnu roku 1871 a rok později proběhl jeho první ročník. Přihlásilo se do něj 15 mužstev, 14 anglických a poslední bylo ze Skotska. Historicky prvním vítězem se stalo mužstvo Wanderers, které v následujícím ročníku prvenství obhájilo a nakonec zvítězilo ještě třikrát v letech 1876 – 1878. Model Anglického poháru se stal návodem i příkladem pro obdobné soutěže v dalších zemích. Stejnou odezvu mělo i založení anglické ligy. Pohárové zápasy dostatečně neuspokojovaly zájem diváků, a tak se sedmáct let po vzniku poháru zrodila dlouhodobá soutěž vybraných klubů, které se utkávaly systémem každý s každým. Soutěž začala po dohodě vybraných klubů v září roku 1888 a prvním mistrem Anglie se stal o rok později Preston North End. Protože toto mužstvo vyhrálo v téže roce i Anglický pohár, stalo se historicky prvním mužstvem, které získalo tzv. double, vítězství v lize i poháru. Double je dodnes v Anglii velice ceněný úspěch. Jako druhému se to povedlo mužstvu Aston Villy v roce 1897.

Fotbalový „boom“ samozřejmě neminul ani státy mimo Velkou Británii. První mimoevropské mezinárodní fotbalové utkání se uskutečnilo 28. listopadu 1885 v Newarku mezi Spojenými státy a Kanadou, která zvítězila 1:0. Fotbal se postupně rozšířil i na kontinent, kde je nejstarším fotbalovým mužstvem patrně švýcarský Lausanne Football and Cricket Club založený v roce 1860. Díky anglickým dělníkům pracujícím na stavbě železnice se fotbal dostal do Jižní Ameriky. Dnes fotbal hrají profesionálové po celém světě, mnoho dalších lidí se mu pak věnuje na amatérské či rekreační úrovni. Podle průzkumu, uspořádaného v roce 2001 mezinárodní fotbalovou federací FIFA, hraje pravidelně fotbal nejméně 240 miliónů lidí ve více než 200 zemích světa. K příčinám jeho popularity patří bezesporu jednoduchá pravidla a naprosto minimální náročnost vybavení.

### 3. 1. 2. Pravidla

Fotbal se hraje na hrací ploše tvaru obdélníka, jehož délka musí být v rozmezí 90 – 120 m, šířka 45 – 90 m. Hrací plocha je vyznačena obvykle bílými čarami: pomezí čáry vymezují delší hranu hrací plochy, kratší se nazývají brankové čáry. Hrací plocha je rozdělena na poloviny středovou čarou, v jejímž středu je vyznačena středová značka, kolem které je vyznačen středový kruh. Dále jsou na každé polovině hrací plochy u příslušné branky vyznačena pokutová území a menší branková území. Uvnitř každého pokutového území je vyznačena pokutová značka. Hraje se kulatým míčem o obvodu mezi 68 a 70 cm a hmotností mezi 410 a 450 g.

Utkání hrají dvě družstva, z nichž každé má nejvýše jedenáct hráčů, ze kterých je jeden hráč označen jako brankář. K zápasu je možné také nominovat náhradníky, v soutěžních mezinárodních utkáních nejvýše sedm, v jiných případech závisí na pravidlech konkrétní soutěže či předzápasové dohodě. Z náhradníků mohou být do hry nasazeni nejvýše tři. Střídání hráčů probíhá pouze v přerušené hře se souhlasem rozhodčího. Jednou vystřídaný hráč se v témže utkání už nesmí zúčastnit hry. Pokud v průběhu hry klesne z libovolných důvodů počet hráčů v jednom mužstvu pod sedm, je utkání předčasně ukončeno. Hráči jsou povinni mít na sobě dres nebo tričko, trenýrky, štlupny, chrániče holení a kopačky. Brankáři mají barvu dresů odlišnou od ostatních hráčů, rozhodčího i jeho asistentů.

Každé utkání řídí rozhodčí, který má na hřišti neomezenou pravomoc k uplatňování pravidel. Je vybaven píšťalkou, kterou může přerušit hru v případě porušení pravidel nebo padnutí branky. Každého utkání se účastní dva asistenti rozhodčího, kteří se pohybují na pomezích čarách a jejich úkolem je signalizovat rozhodčímu ofsajdové pozice, opuštění míče hrací plochu či další události, ke kterým došlo mimo zorné pole hlavního rozhodčího.

Utkání fotbalu se hraje na dva poločasy o 45 minutách. Mezi oběma poločasy je 15 minut přestávky. Doba hry se mění včetně času, kdy je míč ze hry. Za dobu zameškanou střídáním hráčů či zdržováním hry může rozhodčí každý poločas prodloužit. Poločas se musí prodloužit také v případě, že má jedno z mužstev kopat pokutový kop.

Branky je dosaženo ve chvíli, kdy míč celým objemem přejde brankovou čáru mezi tyčemi a pod břevnem a útočící mužstvo před tím neporušilo žádné pravidlo. Mužstvo, které v průběhu utkání dosáhlo vyššího počtu branek, je vítězem utkání. Pokud obě mužstva dosáhla stejného počtu branek, je výsledek nerozhodný.

### 3. 1. 3. Nejznámější hráči

Pravděpodobně nejlepším a nejznámějším fotbalistou byl Edson Arantes do Nascimento, kterého zná celý fotbalový svět po přezdívkou Pelé. Narodil se roku 1940 v Brazílii a když mu bylo patnáct let, uspěl na herních testech v klubu Santos, s kterým posléze spojil celou svou fotbalovou kariéru. První zápas za Santos si zahrál, když mu bylo necelých šestnáct let a hned v něm vstřelil branku. Hned v první sezóně nastřílel v průměru více než jeden gól na zápas, což mu zajistilo místo v brazilské reprezentaci na mistrovství světa 1958 ve Švédsku. Na mistrovství vstřelil šest branek, z toho dvě ve finále proti Švédsku, které Brazílie vyhrála 5:2 a stala se mistrem světa. V témže roce vytvořil Pelé rekord v počtu nastřílených branek za sezónu, dokázal jich vstřelit 139. Přes sto branek za jeden ročník se dostal ještě dvakrát a pomohl svému klubu celkem k devíti titulům. S Brazílií se stal třikrát mistrem světa a hned několika médii byl označen za nejlepšího sportovce všech dob, asociace FIFA ho pak jmenovala fotbalistou století.

Největším konkurentem Pelého v boji o pomyslný trůn nejlepšího hráče historie byl vždy Diego Armando Maradona. V profesionálním fotbale debutoval v šestnácti letech a o pár měsíců později se dostal do argentinské reprezentace, kde se stal nejmladším hráčem, který kdy za argentinský národní tým hrál. V roce 1982 přestoupil do španělského velkoklubu FC Barcelona, kde se však vinou různých okolností neprosadil a po dvou letech byl prodán do Neapole. V Neapoli odehrál sedm sezón a pomohl klubu dvakrát vyhrát italskou ligu a v roce 1989 dokonce pohár UEFA. Stejně jako fotbalovými výkony byl však proslulý i aférami. Od neregulérního gólu rukou do sítě Anglie na mistrovství světa 1986, přes dva patnáctiměsíční dopingové tresty, až po drogové aféry. Přesto byl však zvolen nejlepším argentinským hráčem všech dob.

Mezi nejlepší hráče evropské fotbalové historie patří Franz Beckenbauer, který proslul díky svému skvělému hernímu stylu, vůdcovským schopnostem a dominanci na hřišti. Proslavil ze zejména díky působení v Bayernu Mnichov, který vedl jako kapitán a přivedl ho ke čtyřem ligovým titulům, a také udivujícímu hattricku tří po sobě jdoucích vítězství v Poháru vítězů pohárů v letech 1974 – 76. Za národní tým si poprvé zahrál v září roku 1965 a na prvním mistrovství světa o rok později. Jako kapitán a vůdce přivedl německý titul v roce 1972 k triumfu na mistrovství Evropy a o dva roky později i k triumfu na mistrovství světa v Západním Německu. Svou hráčskou kariéru zakončil na lukrativním angažmá v New Yorku. Po svém návratu do Německa přijal místo trenéra

národního týmu a hned v roce 1986 se s národním mužstvem dostal do finále mistrovství světa, kde však podlehl Argentíně. Vše si vynahradil v roce 1990, kdy stejného soupeře ve finále mistrovství světa porazil a stal se tak jedním ze dvou hráčů fotbalové historie, kterým se podařilo mistrovství světa vyhrát jako hráči i jako trenérovi.(Öman, 2003)

### **3. 1. 4. Historie fotbalu u nás**

Oficiální historie československé kopané se začíná psát roku 1901. 19. října došlo v restauraci U zlaté váhy v Praze k ustavující valné hromadě Českého svazu fotbalového – ČSF. Schůze se zúčastnily téměř všechny pražské kluby a prvním předsedou byl zvolen Karel Freja. Hned první léta po vzniku ČSF však přinesla vnitřní boje jednotlivých skupin, hájících klubové zájmy a prakticky celá desetiletí trvalo, než česká a později československá kopaná získala ústředí schopné řídit fotbalový život v zemi. Roku 1906 byl ČSF prozatímně přijat za člena FIFA, o rok později byl přijat již definitivně, ale roku 1908 byl na zasedání Rakouského svazu kongresem FIFA vyškrtnut. Celé období naší kopané přes založení ČSF roku 1901 až do roku 1918 bylo po organizační stránce obdobím pozvolného budování a formování všech složek ČSF. V tomto období byly položeny i masové základy naší kopané, když došlo k prudkému vzrůstu členské základny. Již začátkem roku 1918 byly položeny základy k organizačnímu dobudování naší kopané. Připravovaly se a zakládaly menší organizační složky – župy. V nich se od tohoto roku hrály soutěže, v nichž byly kluby rozděleny podle výkonnosti do tříd. Historicky první asociační liga se hrála na jaře roku 1925 a vítězem se stala Slávia.. Na podzim téhož roku byla rozehrána první dvoukolové mistrovská soutěž – Středočeská asociační liga. Vítězem se stala Sparta. Konečná úprava soutěží byla provedena v roce 1934, důvodem k tomu byla především skutečnost, že do 1. ligy se probíjela celá řada mimopražských mužstev. Na podzim tohoto roku zahájila nová soutěž, prakticky již celostátní. Významnou změnou bylo především vytvoření pěti divizí na celém území republiky. Dávalo to možnost, aby se každým rokem probíjely do 1. ligy kluby z kteréhokoli koutu republiky. Také župní soutěže dostaly pevný řád s přímým postupem. Znamenalo to, že byl vytvořen souvislý systém soutěží, od nejnižších až k nejvyšším. Největším mezinárodním úspěchem z tohoto období byla finálová účast národního mužstva na OH v Antverpách, která však skončila velmi neslavně, protože mužstvo za stavu 0:2 pro soupeře odmítlo pokračovat ve hře a na protest proti výkonu rozhodčího odešlo ze hřiště. Následně bylo diskvalifikováno a výsledky anulovány. Největším

úspěchem naší kopané se tedy v tomto období stalo druhé místo na mistrovství světa v Itálii 1934. 1. liga v kopané pokračovala i těžkých dobách okupace, roku 1943 byla rozšířena na 14 mužstev. Posledním protektorátním vítězem se stala roku 1944 Sparta a soutěže v dalším období již zahájeny nebyly.

Nová éra československé kopané začala osvobozením Československa sovětskou armádou. První větší domácí soutěží byl pohár osvobození a na podzim roku 1945 se začal hrát i nový ročník fotbalové ligy za účasti 20 mužstev. Prvním poválečným mistrem se stala na jaře 1946 Sparta. Dalším mezníkem českého fotbalu byl pak rok 1954, kdy se zavedl systém přímého sestupu a postupu mezi jednotlivými soutěžemi a začalo se hrát systémem podzim – jaro, který se dochoval až dodnes.

K největším úspěchům naší kopané patří druhé místo z mistrovství světa v Chile 1962, druhé místo na mistrovství Evropy 1996 v Anglii, třetí místo na mistrovství Evropy v Portugalsku 2004, a také vítězství na OH v Moskvě 1980. Mezi legendy české kopané patří hráči jako Bican, Veselý, Lála, Plánička, Nehoda a mnoho dalších osobností.



## **3. 2. Marketing**

### **3. 2. 1. Definice, smysl a poslání marketingu**

Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců a organizací (Horáková, 1992).

Marketing ovlivňuje život každého z nás. Je prostředkem pomocí kterého se rozvíjí a zprostředkovává blahobyt lidí. Mnozí lidé zaměňují marketing s pojmem prodej. Ve skutečnosti se marketing objevuje jak před prodejem, tak po něm. Marketingové pojetí zastává stanovisko, že hlavním úkolem je určit potřeby a požadavky cílové skupiny zákazníků a poskytovat požadovanou spokojenost. Současný marketing představuje dynamický, integrovaný komplex funkcí, který umožňuje efektivně řešit problémy spojené s podnikáním na rozvinutém trhu. Zájem o marketing se zintenzivňuje, neboť stále více organizací v obchodním sektoru, nevýdělečném sektoru a v mezinárodním sektoru poznává, že marketing přispívá ke zlepšení výkonu na trhu.

#### **Smyslem marketingu je:**

- vyrábět to, co si zákazník přeje,
- nabídnout mu výrobky určitou formou a v cenách, které jsou pro zákazníka vhodné,
- komunikace se zákazníkem,
- zajistit dostatečný zisk pro další rozvoj a růst podniku,
- zajistit spokojenost zákazníků, společnosti (image firmy) a vlastníků firmy (akcionářů).

### **3. 2. 2. Marketingový mix**

Provádění strategie firmy se opírá a čtyři základní nástroje marketingu, které jsou v marketingové terminologii označovány jako čtyři „P“ – podle anglického Product, Place, Price a Promotion. V našich parametrech se v naprosté většině setkáváme s označením „marketingový mix“. Těmito čtyřmi nástroji marketingu jsou výrobek, distribuce, cena, komunikace. Uvedené nástroje slouží k uskutečňování dlouhodobých i krátkodobých záměrů firmy. Na rozdíl od jiných ekonomických skutečností jsou tyto

prvky ovlivnitelné a kontrolovatelné. Vhodnou modifikací výrobku, cest distribuce, propagační činnosti a vhodnou cenou je možné docílit spokojenosti zákazníka a současně též získat výhodu v hospodářské činnosti.

### **Výrobek**

Produktem rozumíme hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služba, myšlenka, atd.. V marketingu je produkt pojímán v širším smyslu než v běžném životě. Tímto termínem se označuje celková nabídka zákazníkovi – tedy nejen zboží nebo služba samy o sobě, ale také další abstraktní nebo symbolické skutečnosti jako je prestiž výrobce, obchodní značka, design, poprodejní služby, balení apod. Návrh, vývoj a zavádění spotřebitelsky atraktivního produktu je podstatnou součástí moderního marketingu.

### **Cena**

Pro většinu spotřebitelů je cena mírou hodnoty produktu, neboť udává, jakého množství peněz se musí spotřebitel vzdát, aby výměnou získal daný výrobek nebo službu. Nižší ceny obvykle motivují ke koupi ekonomicky uvažující spotřebitele, vysoké ceny jsou naopak symbolem výjimečnosti nebo exkluzivnosti produktů. Výše ceny je omezena náklady na jedné straně a cenami konkurence na straně druhé. Cena je důležitá pro nás, abychom byli ziskoví, i pro zákazníka, při jeho rozhodování.

### **Distribuce**

Distribuční systém zprostředkovává cestu produktu od výrobce k zákazníkovi. Základními institucemi distribuce produktu jsou velkoobchod a maloobchod. Distribuční systém poskytuje spotřebiteli dvě výhody a to prostorovou a časovou, neboť umožňuje žádaný produkt zakoupit v místech a v době pro zákazníka příhodných. Po roce 1989 dochází u nás k rozpadu distribučního trhu. Mnozí výrobci si vytváří vlastní distribuční síť, hledají smluvní prodejce (dealery). Nemálo podniků řeší situaci exportem.

### **Komunikace**

Marketingová komunikace se soustřeďuje na překonání neinformovanosti a vytváření image na cílovém trhu. Moderní marketing vyžaduje něco víc než pouhé vyvinutí dobrého výrobku s přitažlivou cenou a jeho zpřístupnění potenciálním zákazníkům. Firma také musí komunikovat se svými současnými a potenciálními zákazníky, odběrateli,

dodavateli, zprostředkovateli a s veřejností. Smyslem propagační činnosti je zejména informovat o produktu (např. o jeho vlastnostech, dostupnosti, ceně) a přesvědčit zákazníky o výhodnosti koupě produktu. Mezi hlavní nástroje komunikační politiky patří: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý marketing.

**Reklama** je jakákoliv placená forma neosobního představení a propagace zboží, služeb či myšlenek, zprostředkovávaná zpravidla reklamní agenturou. Je umístěna v jednom nebo několika komerčně dostupných médiích konkrétním objednavatelem za úplatu.

**Podpora prodeje** představuje nemediální reklamní kampaně, mezi které zahrnujeme předvádění produktů, předávání vzorků, show, výstavy, cenové dohody, soutěže a darování produktů jako ceny do soutěže.

**Osobní prodej** je přímou komunikací a pěstováním obchodního vztahu mezi 2 nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah, který by přispíval k vytváření image.

**Public relations** je stimulování zájmu sdělovacích prostředků o významné zprávy týkající se firmy, jejích produktů a akcí, aniž by za ně bylo nutno zaplatit.

**Přímý marketing.** Je to forma přímé komunikace se zákazníky prostřednictvím poštovních zásilek, telekomunikací a přímého předávání propagačních materiálů firmy zákazníkům. Tato forma vyžaduje pečlivé vedení databanky údajů o zájmové skupině zákazníků.(Dědková, 2000)

### **3. 2. 3. Marketing ve sportu**

Sportovní marketing je proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu, tak aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy (Pitts, 1996).

Marketing se postupem času stal jednoznačně nezastupitelným prvkem řízení podniku s orientací na trh. Pod tímto zorným úhlem pak pronikl z oblasti hospodářství do oblasti tělesné výchovy a sportu, kde se uplatňuje klasickou cestou ve firmách vyrábějících sportovní zboží a nabízejících tělovýchovné služby. Pro své reálné uplatnění

v ekonomickém životě nachází své specifické ztvárnění ve sportovních svazech, klubech, oddílech a dalších subjektech tělovýchovného a sportovního hnutí, zejména s akcentem na získávání finančních zdrojů.

Tělesné výchově a sportu přináší marketing tyto pozitivní a negativní:

**Pozitivní:**

- Ujasňuje, komu je určena nabídka TV a sportovních produktů: členům, divákům, sponzorům, státu.
- Diferencuje nabídku TV a sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv.
- Promýšlí propagaci TV a sportu.
- Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních, sociálních.
- Získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit

**Negativní**

- Finance diktují, co má TV a sport dělat.
- Pozice financí nerespektuje TV a sportovní odbornost.
- Marketing vede ke gigantomanii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru náradí a náčiní, v osobnostních právech sportovce).
- Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků.
- Show (zaměřenou např. na reklamu) (Čáslavová, 2000).

Marketingové koncepty mají obvykle dvojí povahu:

a ) Marketing jako sportovní reklama

Tělovýchovné a sportovní organizace v tomto ohledu připravují všechny tahy své komunikační politiky a to zvlášť se zřetelem k běžnému fungování sportovních oddílů a zvlášť z pozice významných tělovýchovných a sportovních akcí. Někdy jdou tyto koncepce za rámec sportovní reklamy a zabývají se i širším pojetím vztahů a komunikace s veřejností.

b ) Marketing jako sponzorování

V tomto pojetí se snaží tělovýchovné a sportovní organizace systémově zpracovávat nabídku výkonů činností pro sponzory podle hierarchické úrovně, vytvořit cenovou

hladinu těchto nabídek, promyslet prostředí tělovýchovných a sportovních akcí, v nichž se nabídky budou prezentovat, určit základní komunikační kanály, kterými bude sponzorování prezentováno a zabezpečit je obsahově a legislativně kvalitními modely sponzorských smluv.

### **Sportovní produkt**

Za sportovní produkt můžeme považovat všechny hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.

Sportovní produkt rozdělujeme následovně:

- Základní produkty tělesné výchovy a sportu
  1. nabídka tělesných cvičení,
  2. nabídka sportovních akcí,
  3. nabídka turistických akcí.
- Produkty vázané na osobnost:
  1. sportovní výkony vázané na osobnost sportovce,
  2. výkony trenérů,
  3. reklamní vystoupení sportovců.
- Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu
  1. myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast,
  2. sportovní informace šířené médii,
  3. hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu.
- Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty
  1. tělovýchovná a sportovní zařízení,
  2. společenské akce,
  3. pojištění cvičenců a sportovců,
  4. doprava na soutěže,
  5. vstupenky apod..
- Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu
  1. tělovýchovné a sportovní nářadí,
  2. tělovýchovné a sportovní náčiní,
  3. sportovní oblečení (Čáslavová, 2000).

## **Sportovní reklama**

Sportovní reklama se vztahuje k reklamě se sportovními motivy, která je prezentuje s využitím obecných komunikačních médií. Dále se jedná o reklamu, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu.

Rozlišujeme tyto druhy sportovní reklamy:

- reklama na dresech a sportovních oděvech,
- reklama na startovních číslech,
- reklama na mantinelech,
- reklama na sportovním nářadí a náčiní,
- reklama na výsledkových tabulích.

Reklama plní tyto funkce:

- informační funkce,
- přesvědčovací funkce,
- funkce připomínající

Informační funkce

Tato funkce je velmi důležitá v začátcích existence produktu a firma potřebuje stimulovat poptávku po určitém druhu produktu.

Přesvědčovací funkce

Přesvědčovací funkce je významná v prostředí intenzivní konkurence. Taková reklama se používá převážně ve stádiu zralosti produktu.

Funkce připomínající

Úkolem připomínající funkce je:

- připomenutí potřeby produktu v nepříliš vzdálené době,
- připomenutí rozložení distribuční sítě, ve které je možné produkt koupit,
- udržování stále povědomí o existenci produktu (Čáslavová, 2000).

### **3 . 2. 4. Sponzoring ve sportu**

V současnosti je provozování většiny sportů finančně náročné, a tak sportovní kluby hledají způsoby jak zvýšit svoje příjmy. Sponzoring může být velmi významným

prostředkem jak si sportovní klub může zabezpečit dodatečné finanční zdroje. Sponzorování ve sportu je partnerský vztah mezi hospodářstvím na jedné straně a sportem na straně druhé, když dochází k vzájemnému respektování zájmů obou stran. Sponzorstvím se obecně dávají k dispozici peněžní, věcné prostředky a služby osobám a organizacím ve sportovní, kulturní a sociální oblasti k dosažení podnikomarketingových a komunikačních cílů.

### **Typy sponzorství**

Sponzorství ve sportu může mít několik forem a můžeme ho rozdělit podle několika kritérií.

Podle podílu sponzora na celkovém objemu příspěvku:

- titulní sponzor – firma je spojena s názvem sponzorské aktivity,
- spolusponzor – sponzoři mají stejná práva za stejnou cenu,
- sponzor dodavatel – firma sponzoruje prostřednictvím hotových výrobků nebo služeb

Podle typu sponzorství:

- firma je se sportem úzce spojená prostřednictvím kategorie produktů, které nabízí,
- firma nemá bezprostřední vztah ke sportu a využívá ho jen jako komunikační nástroj.

Podle specializace sponzora na určitý druh nebo konkrétní klub:

- jednostranné,
- mnohostranné.

Podle objektu, který firma sponzoruje:

- sponzorování jednotlivců,
- sponzorování sportovních kolektivů,
- sponzorování sportovních akcí,
- sponzorování sportovních institucí (klubů, svazů, tělovýchovných jednot).

### **Sponzorský balíček**

Pod názvem sponzorský balíček se skrývá návrh protivýkonů, které je sportovní manažer schopný ze strany svojí organizace bezprostředně nabídnout, a to jak na celkové sponzorování, tak eventuálně na sponzorování sportovní akce či sportovního družstva. Je to součást taktiky a vyjednávání sportovního manažera a podporuje to i profesionalitu vzájemného kontaktu. Sponzorský balíček je písemně zdokumentovaný a doložený

určitou cenou. Pro určení ceny balíčku nejsou stanovena žádná kritéria. Ceny balíčků závisí na mnoha faktorech, např. velikost klubu, spolku nebo akce, množství zúčastněných sponzorů atd.

V ceně sponzorského balíčku se odráží, zda se jedná o:

- Exkluzivního sponzora – název firmy je spojený s titulem „oficiální sponzor“ (nejvyšší cena balíčku a takový sponzor dostává všechny protivýkony).
- Hlavního sponzora – dostává nejatraktivnější protivýkony a vedlejší sponzoři si rozdělují méně atraktivní reklamní možnosti (cena balíčku je nižší než u exkluzivního sponzora).
- Kooperační sponzorování – protivýkony jsou rozdělené mezi větší počet různých sponzorů (Čáslavová, 2000)



## **4. PRAKTICKÁ ČÁST**

### **4. 1. SK Slovan Varnsdorf**

#### **4. 1. 1. Základní informace a organizační struktura**

V polovině roku 1938 se konala ustavující Valná hromada prvního českého fotbalového klubu ve Varnsdorfu, která schválila stanovy a název klubu SK Hraničář Varnsdorf. Klub poté fungoval pod různými názvy až do roku 1957, kdy vznikl sloučením klub TJ Slovan Varnsdorf pod patronací MNV. V roce 1995 pak přišel zlomový bod fotbalové historie, oddíl kopané vystoupil z TJ a založil SK Slovan Varnsdorf. Pod tímto názvem působí dodnes. Klub sídlí v příhraničním městě na severu Čech jménem Varnsdorf, které má přibližně 20 000 obyvatel.

Klub registruje celkem 172 členů kromě mužstva dospělých, kteří působí ve třetí nejvyšší soutěži v ČR – ČFL, pod něj spadá mužstvo žen, staré gardy a dalších 7 mládežnických mužstev všech věkových kategorií od dorostu až po nejmladší přípravku, které působí na úrovni krajských soutěží.

#### **Orgány SK Slovan Varnsdorf**

- Valná hromada – nejvyšší orgán klubu, je svolávána vždy minimálně jednou za rok, v případě nutnosti se může konat mimořádná valná hromada, když o ní požádá alespoň třetina členů klubu, výkonný výbor či její předseda
- Revizní komise – provádí revizi hospodaření výkonného výboru. Počet jejích členů a jejich statut schvaluje valná hromada
- Správní rada – řídí činnost klubu SK Slovan Varnsdorf, v jejím čele je předseda správní rady a má dále dva místopředsedy

#### **Vedení SK Slovan Varnsdorf**

- Prezident klubu – prezidentem klubu je předseda představenstva hlavního sponzora klubu, firmy TOS Varnsdorf, a. s.
- Ředitel klubu – ředitel klubu má tyto funkce:
  - řídí organizaci a vedení klubu

- zabezpečuje akce v oblasti sponzoringu
  - má kontrolní úkoly v klubu
  - jedná a udržuje kontakt s hlavními partnery klubu
- Ekonom – tato funkce je v klubu spojená s funkcí účetního a přednostně zabezpečuje:
- styk s finančními orgány ČR
  - sestavování finančních analýz či plánů
  - účetní služby
- Sekretář mládeže – sekretář mládeže působí v klubu zároveň jako šéftrenér mládeže a vede první dorostenecké mužstvo, tato funkce je v klubu důležitá také proto, že klub má vlastní fotbalové třídy při základních školách a sekretář mládeže řídí a koordinuje jejich činnost. Sekretář mládeže má také za úkol organizovat náборы dětí do klubu a vyhledávat perspektivní mladé hráče pro klub z blízkého okolí
- Sportovní manažer – pomáhá prezidentovi klubu při plnění jeho povinností a dále:
- spolu s trenérem A – mužstva má hlavní zodpovědnost za sportovní výsledky mužstva
  - zabezpečuje marketingové záležitosti v oblasti sponzoringu
  - po konzultaci s trenérem mužů vyhledává a vede jednání s potenciálními posilami pro toto mužstvo
- Vedoucí A – mužstva – zajišťuje veškerý servis pro A – mužstvo, do kterého patří stravování, nocleh před zápasy na hřišti geograficky vzdálenějších soupeřů, evidování materiálního zabezpečení hráčů, ale má také důležitou funkci při samotných utkáních, kdy podepisuje zápis o utkání

Klub získal díky dotaci z roku 2003 prostředky k vybudování špičkového víceúčelového sportovního areálu. Prvním krokem bylo vybudování hřiště s umělým povrchem 3. generace, který vyhovuje veškerým standardům a podle vyhlášky ČMFS se na něm dají hrát i mistrovská utkání. Hlavním plusem tohoto povrchu, který nahradil původní zastaralou škvárovou plochu, je však usnadnění tréninkového procesu, zejména v zimním období. Další etapou rekonstrukce bylo položení nového travnatého povrchu na místě hlavní hrací plochy a tartanové dráhy kolem ní. Tato etapa byla dokončena na podzim roku 2006. V poslední etapě pak následuje rekonstrukce celé hlavní tribuny, ve smyslu zabudování oddělených sedadel pro diváky místo dřevěných laviček a vybudování klubové restaurace v jádru tribuny. Dále kompletní rekonstrukce administrativní budovy s kabinami a přilehlé ubytovny pro sportovce SK. Kompletní rekonstrukce by měla být

dokončena na jaře roku 2007 a vznikne zde špičkový areál, také s ohledem na plánovaný postup A – mužstva do druhé nejvyšší soutěže, ke kterému je směřována veškerá sportovní a administrativní činnost klubu.

Po dobu rekonstrukce svého areálu využívá klub k tréninkovému procesu již zmíněnou umělou travu či sportovní areál v 10 km vzdáleném Jiřetíně pod Jedlovou, kde je k dispozici travnatá plocha, různá jiná sportoviště, posilovna a kompletní zázemí pro regeneraci – sauna, bazén, masérna. Mládež tento areál užívá v letním období k soustředěním a hráči A – mužstva pro pondělní pozápasové regenerační tréninky.

Projekty, na které se klub zaměřuje:

- JOPA cup – klub pořádá pravidelně v období zimy turnaj na své umělé trávě, kterého se v kategoriích mužů, dorostu a žáků účastní nejlepší mužstva z blízkého okolí Varnsdorfu. Turnaj probíhá pod záštitou jednoho ze sponzorů klubu.
- Lužický pohár – červnový turnaj žákovské kategorie, který má velkou tradici a účastní se ho mužstva z celých Čech
- Sportovní třídy – klub otevřel v roce 2003 projekt sportovních tříd při základní škole ve Střelecké ulici, kde otevřel speciální třídy. Třída je vždy tvořena chlapci, kteří se věnují fotbalu a dívkami, které se věnují plavání. Žáci mají upravený rozvrh tak, aby mohli docházet na dopolední tréninky svých sportů.
- Halové turnaje – klub pořádá každou zimu ve varnsdorfské sportovní hale několik turnajů mládežnických kategorií od dorostu až po přípravku.
- Fanklub SK Slovan Varnsdorf – sdružení fanoušků A – mužstva, které má na starosti distribuci propagačních předmětů klubu. Členství v klubu má pro fanoušky výhody v podobě zlevněného vstupného na utkání či slevy na občerstvení na stadionu
- Marketingová oblast – klub zaměstnává speciálního člověka, který se zabývá marketingem a propagací klubu. Tento člověk spravuje internetové stránky klubu a s týmem lidí organizuje výroky plakátů či zpravodajů před domácími utkáními

#### 4. 1. 2. SWOT analýza

silné stránky
postavení fotbalu – fotbal je v dnešní době nejsledovanějším a nejmasovějším sportem na světě i v ČR

podpora města – klub udržuje dobré vztahy s vedením města, které mu vychází vstříc i co se týče získávání dotací
generální sponzor – TOS Varnsdorf, a. s. je dobře prosperující firmou, bez jejíž podpory by se zde fotbal na tak vysoké úrovni určitě nehrál
práce s mládeží – velká mládežnická základna a stahování talentů z okolí podpořené projektem sportovních tříd
sportovní zázemí – nový rekonstruovaný areál, jehož součástí je i umělá tráva
výkonnost A – mužstva – mužstvo mužů se již druhý rok po sobě pohybuje na úplné špičce ČFL a bojuje o vytoužený postup do druhé ligy
marketing – klub má vyčleněného speciálního člověka na marketing a propagaci klubu, snaha o stále vylepšování image klubu

slabé stránky
absence B – mužstva – široký kádr hlavního mužstva mužů zapříčiňuje nízké vytížení hráčů, kteří zrovna nenastupují či se vrací po zranění
geografická poloha – velké dojíždění za soupeři po celých Čechách
struktura hráčského kádru – velké množství hráčů je zde na hostování z jiných klubů, což způsobuje každý rok velkou obměnu kádru a také s sebou nese nebezpečí stažení si hráčů jejich mateřskými kluby kdykoliv během soutěže
malé využívání vlastních odchovanců – již dlouhou dobu se do A- mužstva neprosadil žádný odchovanec z vlastní líhně, hlavně díky problémovému přechodu mezi dorosteneckou a mužskou kategorií

příležitosti
postup A – mužstva – mužstvo bojuje o postup do druhé ligy, což by přineslo proslavení klubu po celé ČR a zvýšení zájmu sponzorů i diváků
postup mužstva dorostu – i dorost hraje o postup do dorostenecké divize, současný krajský přebor je vzhledem k plánům klubu nízká soutěž
založení B – mužstva – toto družstvo je pro fungování hlavního mužstva nutné a mělo by hrát alespoň krajský přebor
rekonstrukce sportovního areálu – dokončení rekonstrukce tribuny, administrativní budovy a ubytovny pro sportovce
získávání nových sponzorů pro klub – výsledky A – mužstva by se daly využít pro získávání

nových partnerů klubu
výchova vlastních hráčů – postupné zhodnocování projektu sportovních tříd při vychovávání talentů, které znamená zmenšení nákladů na nákup hráčů z jiných klubů

hrozby
ztráta generálního sponzora – generální sponzor je silný a dobře prosperuje, ale v dnešní době se může stát všechno a jeho ztráta by znamenala velký zásah do ambicí a fungování klubu
odchod hráčů z kádru – jedná se o hráče na hostování a v případě, že se letos nepovede postoupit i o kmenové nejlepší hráče, o které již byl velký zájem, ale klub jejich odchod z důvodu dosažení sportovních cílů odmítl

#### 4. 1. 3. Finanční analýza

##### Struktura příjmů SK Slovan Varnsdorf

Rozpočet fotbalového klubu SK Slovan Varnsdorf činil na rok 2006 11 000 000 Kč.

**Tabulka č. 1: Struktura příjmů SK Slovan Varnsdorf**

<b>Zdroj příjmu</b>	<b>Částka v Kč</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
Sponzoring	6 000 000	54,5 %
Dotace od města	1 500 000	13,6 %
Hospodářská činnost	1 300 000	11,8 %
Reklama	800 000	7,3 %
Dotace od svazů	500 000	4,5 %
Členské příspěvky	400 000	3,6 %
Vstupné	300 000	2,7 %
Ostatní	200 000	2 %
<b>Příjmy celkem</b>	<b>11 000 000</b>	<b>100 %</b>

##### Sponzoring

Klub SK Slovan Varnsdorf má silného generálního sponzora, kterým je firma TOS Varnsdorf, a. s., podnikající ve strojírenském průmyslu. Položka sponzoring je hlavním zdrojem příjmů do rozpočtu klubu. Kromě generálního sponzora klubu, který přispívá

přirozeně nejvyšší částkou, udržuje klub sponzorský vztah ještě s několika firmami přímo z Varnsdorfu či blízkého okolí.

#### Dotace od města

Vztah vedení města Varnsdorfu k podpoře sportu je obecně velmi kladný a jelikož basketbalisté, hokejisté a či jiné sportovní oddíly hrají nižší soutěže, největší suma jde do fotbalu. Ročně se jedná o částku kolem 1 až 1,5 mil. Kč.

#### Hospodářská činnost

Pronájem prostor sportovního areálu klubu, zejména pronájem umělé trávy k tréninkům, přípravným zápasům či zimním turnajům.

#### Reklama

Jedná se zejména o reklamu na mantinelech okolo hlavní travnaté plochy a na stadioně. Dále také na soupravách hráčů, služebních autech, atd..

#### Svazové dotace

V této položce jsou zahrnuty dotace od ČSTV a ČMFS.

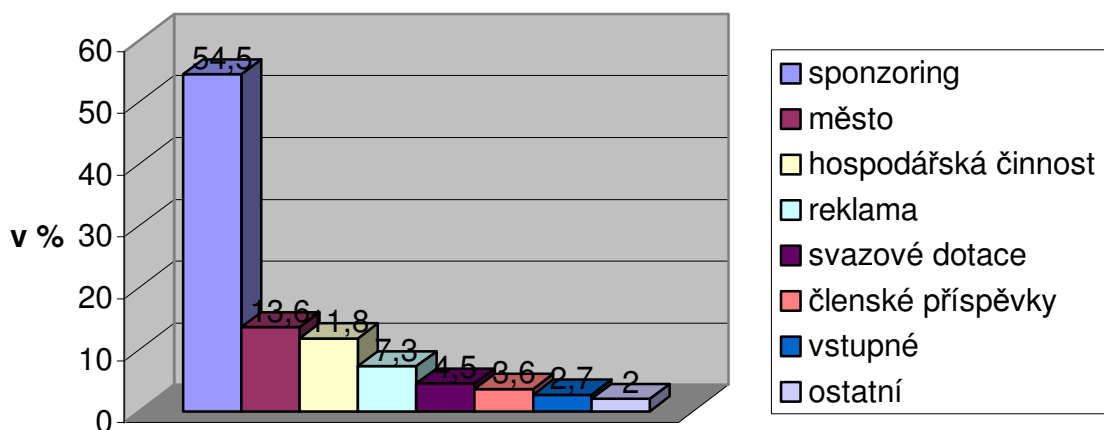
#### Členské příspěvky

Všichni členové oddílu s výjimkou členů A – mužstva platí ročně členské příspěvky, které se pohybují v rozmezí 1600 Kč až 2400 Kč s ohledem na věkovou kategorii a finanční situaci rodičů.

#### Vstupné

Na domácí zápasy se cena vstupného pohybuje od 25 Kč do 35 Kč. Klub dává dále před každou sezónou do prodeje permanentní vstupenky. Návštěvy domácích utkání se v roce 2006 pohybovaly v průměru okolo 600 diváků na utkání.

**Grafické znázornění č. 1: struktura příjmů  
SK Slovan Varnsdorf**



#### **Struktura výdajů SK Slovan Varnsdorf**

**Tabulka č. 2: struktura výdajů SK Slovan Varnsdorf**

<b>Výdaj</b>	<b>Částka v Kč</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
Mzdy hráčů	3 000 000	27,3 %
Mzdy trenérů a zaměstnanců klubu	2 100 000	19,1 %
Sportovní činnost	1 300 000	11,8 %
Investice	1 100 000	10 %
Daně a poplatky	850 000	7,7 %
Hospodářská činnost	750 000	6,8 %
Výdaje při domácím utkání	700 000	6,4 %
Mládež	650 000	5,9 %
Ostatní	550 000	5 %
<b>Výdaje celkem</b>	<b>11 000 000</b>	<b>100 %</b>

### Mzdy hráčů

Největší výdaje z rozpočtu klubu představují mzdy a prémie vyplácené hráčům A – mužstva. Částka je vyšší také proto, že klub plní hráčům, kteří jsou v klubu na hostování, smlouvy, které mají uzavřené s mateřskými kluby vyšších soutěží.

### Mzdy trenérů a zaměstnanců klubu

Do této položky patří vyplácení mezd trenérům A – mužstva a dorosteneckých mužstev, realizačnímu týmu A – mužstva, masérovi a ostatním zaměstnancům klubu.

### Sportovní činnost

Zde jsou zahrnuty výdaje spojené s účastí mužstev v soutěžích, výdaje na přípravu, nákup sportovních potřeb pro tréninkový proces, dále sem patří výdaje na přestupy a hostování hráčů, cestovné, pořádání turnajů, atd..

### Investice

Různé úpravy ve sportovním areálu a na majetku oddílu.

### Daně a poplatky

Sociální a zdravotní pojištění sportovců a zaměstnanců a různé další poplatky spojené s chodem klubu.

### Výdaje při domácím utkání klubu

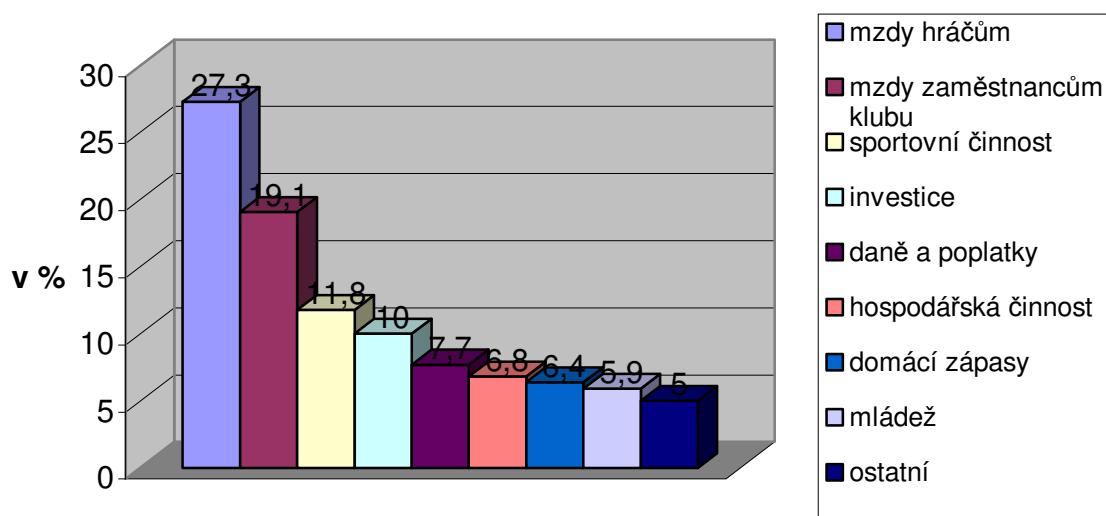
Organizace celého utkání, zajištění bezpečnosti hráčů, diváků a funkcionářů při samotném utkání, občerstvení hráčů během utkání, náhrady rozhodčím a delegátům utkání.

### Mládež

Veškeré výdaje spojené s tréninkovým procesem mládežnických mužstev a výdaje potřebné k fungování projektu sportovních tříd.



**Grafické znázornění č. 2: struktura výdajů  
SK Slovan Varnsdorf**



#### **4. 1. 4. Marketingová činnost klubu**

##### ***Propagace klubu***

Propagace, která představuje komunikaci se zákazníky a potenciálními zákazníky, je v dnešní době velmi důležitou částí vytváření image klubu. Klub SK Slovan Varnsdorf je na tomto poli také patřičně aktivní a proto vedení klubu vytvořilo speciální funkci pro člověka, který se právě propagací a marketingem zabývá, což není na úrovni třetí ligy obvyklé. Tento člověk zajišťuje především prezentaci novinek z klubu v médiích, ale kontaktuje také případné nové partnery klubu s nabídkou marketingové spolupráce. Dále zajišťuje tvorbu a aktualizaci internetových stránek a spolupracuje s fanclubem.

##### **Formy propagace SK Slovan Varnsdorf:**

###### **Plakáty před domácím utkáním**

Plakáty tiskne klub především u příležitosti konání domácího utkání, mají hlavně informační charakter, tudíž je na nich uvedeno datum, čas a místo konání utkání, jméno soupeře, logo generálního sponzora klubu a také logo oficiálního partnera utkání. Klub nechává tisknout vždy přibližně 150 plakátů o rozměrech 110x70 cm, které jsou rozmístěny jak po Varnsdorfu, tak i po okolních městech a obcích, protože klub má velké

množství fanoušků i zde. O jejich rozmístění se starají dobrovolníci z řad fanoušků klubu a členové fanklubu. Náklady na jejich tisk jsou hrazeny sponzorsky, protože jedním ze sponzorů klubu je i varnsdorfská tiskárna TRIO, a .s. . Hracím dnem A – mužstva je neděle, a to proto, že v sobotu hrají svá mistrovská utkání okolní kluby z nižších soutěží.

#### Zpravodaj

Také tento propagační materiál se vztahuje k domácímu utkání. Informační zpravodaj ve formátu A4 má zpravidla 12 stránek a klub ho vydává před každým domácím mistrovským a pohárovým utkáním. K dispozici je na pokladně stadionu a stojí 5 Kč. Divák zde najde aktuální informace z klubového dění, představení aktuálního soupeře, soupisky obou mužstev a hlasy trenérů či hráčů před utkáním, ale také výsledky, tabulky a statistiky všech mužstev klubu. Celá zadní strana je pak potištěna logy generálního sponzora a dalších hlavních sponzorů klubu. Ke zpravodaji je jednou za měsíc přiloženo také aktuální vydání časopisu Fotbal – AZ, který mapuje dění v klubech z regionu.

#### Internetové stránky

Mezi profesionálními kluby v ČR je dnes vlastnictví svých internetových stránek naprostou samozřejmostí, je to jedna z možností jak informovat fanoušky o aktuálním dění v klubu, ale i možnost pro potenciální sponzory umístit sem své logo, kontakty na svou firmu a zlepšit tak povědomí veřejnosti o firmě. Internetové stránky SK Slovan Varnsdorf mají poměrně vysokou návštěvnost a návštěvník zde najde veškeré informace o klubu, od historie až po profily jednotlivých hráčů. Na stránkách je také odkaz na internetové stránky fanklubu SK Slovan Varnsdorf, kde jsou, kromě jiného, k zakoupení propagační předměty – šály, dresy či čepice. O jejich vedení se stará člověk placený klubem, který zodpovídá za jejich kvalitu a včasnou aktualizaci.

#### Reklama v médiích

Tento druh propagace je tím nejjednodušším jak se dostat do podvědomí veřejnosti. SK Slovan Varnsdorf využívá ke své propagaci většinu druhů médií. Ať je to denní tisk, rozhlas či televize. Na úrovni tisku spolupracuje klub hlavně s Děčínským deníkem a regionální redakcí MF Dnes, v těchto tiskovinách se objevují jak články týkající se právě odehraných utkání všech mužstev Slovanu, tak upoutávky na nejbližší domácí utkání těchto mužstev. Velmi často se zde objevují i rozhovory s trenéry, hráči a představiteli

vedení klubu. Co se týče rozhlasových stanic, tak během celého týdne běží na rádiu Crystal, rádiu Děčín a rádiu Contact rozhlasový spot, lákající diváky na nejbližší domácí utkání A – mužstva. Ve spotu se objevují základní informace jako je datum, místo, čas utkání a jméno soupeře, ale také jméno oficiálního partnera utkání z řad sponzorů klubu. Ve Varnsdorfu funguje také městská televizní stanice TV Info, kde se též objevují upoutávky na další domácí utkání a někdy se zde ze záznamu vysílá i některé z již odehraných utkání, které pracovníci televize natáčejí pro potřeby klubu. Šoty ze zápasů se pak objevují i na regionální stanici TV Genus.

### Společenské akce

Ke své propagaci využívá fotbalový klub i některé společenské akce. Tou hlavní je ples SK Slovan Varnsdorf, který se koná pravidelně každé jaro a účastní se ho hráči a vedení A – mužstva, dále členové vedení klubu a zástupci sponzorů klubu. Dalšími akcemi, kterých se zástupci klubu účastní jsou sportovní ples města Varnsdorfu či vyhlášení nejlepších sportovců a sportovních kolektivů Děčínska, kde se hráči a mužstva Slovanu pravidelně umisťují na předních místech.

## **Klub jako marketingový produkt**

### *Marketingový produkt pro sponzory*

Fotbalový klub SK Slovan Varnsdorf má jednoho generálního sponzora a dále udržuje sponzorské styky s několika dalšími firmami z Varnsdorfu a jeho okolí. V současné době je marketingově perspektivní také proto, že A – mužstvo bojuje o historický postup do 2. ligy. Několik sponzorů přichází s cílem podporovat pouze činnost mládežnické základny, a to jak finančně, tak i materiálně. Vzhledem k existenci sportovních tříd je totiž pravděpodobnější, že kvalita mládežnických týmů poroste a základna vyprodukuje několik hráčů, kteří budou moci naskočit do sestavy A – mužstva, což se zatím příliš nedařilo. Seznam všech sponzorů SK Slovan Varnsdorf je uvedený v příloze č. 1.

### Nabídka reklamní a marketingové spolupráce

Klub nabízí tyto možnosti spolupráce:

- plastový panel
- panely na tribuně stadionu

- reklama na dresu
- reklama na tréninkových a cestovních soupravách hráčů
- prezentace sponzora ve zpravodaji k domácímu utkání
- prezentace na plakátech
- prezentace na permanentních vstupenkách
- prezentace v kalendáři SK Slovan Varnsdorf
- jednorázová reklamní akce – oficiální partner utkání
- prezentace na společenských akcích
- reklama rozhlasová
- prezentace na internetových stránkách klubu
- reklama na autobusu
- reklama na služebních vozech hráčů a vedení klubu

#### Plastový panel

V tomto případě se jedná o plastové panely po obvodu hlavní travnaté plochy a vedlejšího hřiště s umělým povrchem, kde se hrají zimní turnaje i některá mistrovská utkání. Panely jsou dvojích rozměrů. Jeden druh panelu má rozměry 6x1 m, druhý 4x1 a sponzor na ně může umístit logo své firmy, kontakty či další informace dle svého uvážení.

#### Panely na tribuně stadionu

Sponzor má možnost umístit logo své firmy na pevné panely o rozměrech 3x1 m, které se nacházejí v horní části tribuny v blízkosti stánků s občerstvením.

#### Reklama na dresu

Přednostní právo na umístění svého loga na hráčský dres má přirozeně generální sponzor klubu. Logo generálního sponzora je zobrazeno na přední straně trika. Dalšími místy na dresovém kompletu hráče, kde se dá uvažovat o umístění reklamy, jsou tedy boční strany trika, zadní strana trika nad a pod číslem hráče, trenýrky a štlupny.

#### Reklama na tréninkových a cestovních soupravách hráčů

Každý člen kádru A – mužstva má na sezónu k dispozici dva druhy teplákových souprav. Jednu soupravu využívá na tréninky a rozcvičení před utkáním. Druhou má jako cestovní soupravu, kterou obléká při cestách k utkání na hřiště soupeře. Obě soupravy se skládají z dlouhých kalhot a sportovní bundy s dlouhým rukávem. V pravé části přední strany

bundy je logo generálního sponzora. Další sponzoři mohou tedy svá loga případně umístit na zadní stranu bundy či na kalhoty.

#### Prezentace sponzora ve zpravodaji k domácímu utkání

Zpravodaj je vydáván vždy u příležitosti konání domácího mistrovského či pohárového utkání A – mužstva. Prezentaci sponzorů klubu je věnována celá zadní strana dvanáctistránkového výtisku ve formátu A4. Navíc na úvodní straně je logo generálního sponzora a logo oficiálního partnera utkání. Sponzor má dále možnost vložit do výtisku leták s informacemi či nabídkou produktů své firmy.

#### Prezentace na plakátech

Umístění svého loga na plakát, vydávaný před domácím utkáním, je další možností prezentace sponzora. Plakát má rozměry 110x70 cm a k využití se nabízí celá jeho plocha při respektování základních informací o utkání a loga generálního sponzora.

#### Prezentace na permanentních vstupenkách

Na přední straně permanentky je program všech mistrovských a pohárových utkání A – mužstva, zadní strana je pak k dispozici potenciálním sponzorům. Běžné vstupenky na utkání mají ustálenou podobu a loga sponzorů na ně nelze zobrazit.

#### Prezentace v kalendáři SK Slovan Varnsdorf

Klub vydává před začátkem každého kalendářního roku kalendář SK Slovan Varnsdorf, kde se nacházejí jak týmová foto, tak i fotografie jednotlivých hráčů a momentky z odehraných utkání. I v kalendáři mají firmy možnost prezentace.

#### Jednorázová reklamní akce – oficiální partner utkání

A – mužstvo SK Slovan sehraje za sezónu 17 mistrovských utkání a další utkání poháru ČMFS. Sponzorská firma má možnost stát se oficiálním partnerem utkání. Tato možnost zahrnuje jmenování v rozhlasovém spotu na třech regionálních rádiích v upoutávce na utkání, otištění loga ve zpravodaji, oznámení hlasatelem přímo na stadionu při samotném utkání, libovolnou marketingovou prezentaci v prostorách stadionu. Naopak oficiální partner věnuje a předává ceny nejlepším hráčům utkání a věnuje také ceny do poločasové divácké soutěže, které se losují z prodaných vstupenek.

### Prezentace na společenských akcích

Sponzorské firmy mají možnost prezentovat se také na některých společenských akcích klubu. Hlavní akcí je ples SK Slovan Varnsdorf, kde mohou v sále vyvěsit svou reklamu či věnovat ceny do tomboly. Ples se koná pravidelně každé jaro v sále kulturního domu ve Varnsdorfu a účastní se ho hráči a vedení klubu, členové sportovních a fotbalových klubů z okolí, ale i zástupci města Varnsdorf a sponzorů SK Slovan.

### Reklama rozhlasová

Tento způsob prezentace probíhá ve formě rozhlasového spotu, který je vysílán v týdnu před utkáním na třech regionálních rozhlasových stanicích. Další rozhlasové spoty jsou pak vysílány přímo na stadionu před utkáním a během poločasové přestávky.

### Prezentace na internetových stránkách klubu

Internetové stránky [www.skslovanvarnsdorf.cz](http://www.skslovanvarnsdorf.cz) jsou přehledně zpracovány a obsahují veškeré informace o klubu. Týdenní průměrná návštěvnost stránek je 800 – 1000 přístupů. Klub zde nabízí prezentaci sponzora formou reklamního banneru či loga s aktivním odkazem na jeho vlastní internetové stránky.

### Reklama na autobusu

Fotbalový klub vlastní klubový autobus, který vypravuje hlavně k utkáním A – mužstva na hřiště soupeřů. V případě, že nekolidují termíny, využívají ho i mládežnická mužstva Slovanu. Volné plochy k reklamním aktivitám sponzorů se nabízejí na obou bocích a zadní straně autobusu.

### Reklama na služebních vozech hráčů a vedení klubu

Hráči a vedení klubu používají k cestám na tréninky a jiné akce, související s činností klubu, služební automobily Škoda Felicia. I na ně mohou firmy umístit svá loga, a to na dveře a kapotu vozu.

### **Sponzorský balíček**

Fotbalový klub SK Slovan Varnsdorf nabízí svým partnerům sponzorské balíčky individuálně na základě dohody s partnerem. Sponzorský balíček je vlastně návrhem protivýkonů, které je klub schopen nabídnout případným sponzorům. Je písemně

zdokumentovaný a doložený cenou. Výška ceny je závislá na rozsahu poskytnutých protivýkonů.

Sponzorský balíček partnerovi obsahuje:

- místo pro umístění reklamy ve sportovním areálu SK Slovan
- reklamu na internetových stránkách klubu
- reklamu ve zpravodaji k domácímu utkání A – mužstva
- reklamu v kalendáři
- prezentaci na společenských akcích klubu
- celoroční permanentky či volné vstupenky
- reklamu na materiálním vybavení hráčů

### ***Marketingový produkt pro veřejnost***

A – mužstvo SK Slovan Varnsdorf je účastníkem ČFL, což je třetí nejvyšší soutěž v ČR. Dále má mužstvo žen, která hraje druhou ligu a několik mládežnických týmů, ty působí většinou v krajských soutěžích. Českou fotbalovou ligu – ČFL hraje 18 mužstev, to znamená každou sezónu 17 domácích utkání. Klub je dále automaticky nasazen do prvního kola poháru ČMFS a v případě postupu do druhého kola je čeká soupeř z nejvyšší soutěže – Gambrinus ligy. Mistrovská utkání se konají již tradičně v nedělním odpoledni. Klub sice v loňské sezóně zkusil experiment s termínem v sobotním dopoledni, ale ten se u diváků příliš neosvědčil a návštěvy měly spíše klesající tendenci, takže se klub vrátil k osvědčenému nedělnímu termínu.

Produkty určené veřejnosti:

- vstupenky a permanentky na utkání
- občerstvení
- nabídka suvenýrů
- členství ve fanklubu
- pronájem tréninkových ploch
- výkonnost A - mužstva
- atraktivní soupeři

### Vstupenky a permanentky na utkání

Klub vybírá vstupné pouze na utkání mužů v ČFL a pohárová utkání, výše vstupného je pro dospělé diváky 35 Kč, pro důchodce, ženy a studenty 30 Kč a pro děti 25 Kč. Divák má dále možnost zakoupit si na pokladně zpravodaj za 10 Kč. Klub dává před sezónou do prodeje i několik desítek permanentních vstupenek, sponzoři a hráči A – mužstva dostávají několik permanentek zdarma. V podzimní části sezóny 2006/2007 byl klub na třetím místě v návštěvnosti domácích utkání, když průměrná návštěva byla 581 diváků na utkání.

### Občerstvení

Nabídku občerstvení, která je k dispozici při každém utkání A – mužstva a dorostů, má na starosti bufet, který se nachází v horní části hlavní tribuny a nabízí široký sortiment jídel a nápojů. Bufet se pro návštěvníky otvírá vždy hodinu před výkopem utkáním a svou činnost končí hodinu po konci utkání.

### Nabídka suvenýrů

Fanoušci klubu si mohou zakoupit několik druhů propagačních materiálů klubu, ke kterým patří šály, čepice, propisovací tužky, odznaky, ale také dres SK Slovan Varnsdorf s libovolným číslem a jménem. Tyto propagační materiály jsou k sehnání přímo na stadionu u zaměstnance klubu, zabývajícího se propagací, dále u předsedy fanklubu SK Slovan či na internetových stránkách klubu.

### Členství ve fanklubu

Fanklubu SK Slovan existuje od března roku 2006 a k 31. lednu 2007 čítal celkem 65 členů. Členové fanklubu mají několik výhod, jsou to především slevy na nákup propagačních materiálů klubu či slevy na vstupenkách a permanentních vstupenkách. Každý nový člen obdrží průkazku se svým jménem, kterou se musí prokázat při uplatnění nároku na slevu. Fanklub má svého předsedu a místopředsedu, kteří organizují jeho činnost a jednají s vedením klubu. Od října 2006 jsou také plně funkční jeho internetové stránky.

### Pronájem tréninkových ploch

SK Slovan Varnsdorf nabízí k pronájmu umělou trávu třetí generace, která je přímo ve sportovním areálu klubu, ale také travnaté tréninkové hřiště, vzdálené asi 200 m od stadionu. V ceně za pronájem plochy je i použití kabin a veškerého servisu. Možnost



pronájmu využívají zejména okolní menší kluby k přípravě v zimním období, jelikož umělá tráva usnadňuje v tomto období tréninkový proces.

#### Hráčský kádr a výkonnost A – mužstva

Mužstvo mužů již druhou sezónu po sobě atakuje špici tabulky ČFL a bojuje o postup do 2. ligy, v loňském roce se rozhodovalo dokonce až v posledním kole, ale nakonec byla šťastnější Čáslav, přesto bylo však konečné druhé místo historickým úspěchem klubu. I letos to vypadá na boj do posledních kol, protože čelo tabulky je hodně vyrovnané. A – mužstvo se snaží praktikovat atraktivní útočnou hru, aby přilákalo do hlediště co nejvíce diváků a vedení se snaží mužstvo vždy posílit několika hráči s prvoligovými zkušenostmi, kteří jsou pro fanoušky také lákadlem. V současné době jsou v kádru například Pavel Čapek či Jiří Svojtka, kteří mají zkušenosti i ze zahraničních lig a evropských pohárových soutěží.

#### Atraktivnost soutěže

ČFL je nejen třetí nejvyšší soutěží v ČR, ale jedná se o velmi specifickou soutěž, protože zde působí 9 B – mužstev prvoligových klubů, které často přijíždějí k utkáním s členy kádru svých prvních mužstev, kteří se rozehrávají po zranění či jsou v nejvyšší soutěži málo vytížení. V době reprezentační přestávky, kdy má Gambrinus liga volno, jsou pak v zápasech těchto mužstev často k vidění i skutečné osobnosti z první ligy, kteří si tak udržují zápasový rytmus.

#### ***Marketingový produkt pro hráče klubu***

Produkty nabízené hráči a vázané především na výkon:

- účast v ČFL, třetí nejvyšší soutěži v ČR
- možnost kvalitního tréninkového procesu
- možnost regenerace a léčebné péče
- materiální a finanční zabezpečení
- možnost výchovy a fotbalového růstu v mládežnické základně

Účast v ČFL, třetí nejvyšší soutěži v ČR

ČFL je hodně sledovanou soutěží a hráč má v případě kvalitních výkonů možnost zaujmout trenéry a manažery mužstev vyšších soutěží. Na atraktivních utkáních je běžná přítomnost hráčských agentů a vyhledávačů talentů.

#### Možnost kvalitního tréninkového procesu

Kvalitní tréninkové plochy, zimní a letní soustředění a hlavně vyvážený tréninkový proces pod vedením zkušených trenérů, který dává hráči možnost fotbalového růstu.

#### Možnost regenerace a léčebné péče

Klub zaměstnává maséra, který je k dispozici na každém tréninku, řeší drobné zdravotní problémy hráčů a stará se i o regeneraci. V současné době musí A – mužstvo z důvodu probíhající rekonstrukce dojíždět k pozápasovým regeneračním tréninkům do Jiřetína pod Jedlovou, kde je však k dispozici veškerý potřebný servis, jako je sauna, bazén či masérský stůl.

#### Materiální a finanční zabezpečení

Hráči mají vytvořeny špičkové podmínky tak, aby se mohli soustředit pouze na svou sportovní výkonnost.

#### Možnost výchovy a fotbalového růstu v mládežnické základně

Klub má zřízeny sportovní třídy při místní základní škole a o výchovu mladých hráčů se starají kvalifikovaní mládežnickí trenéři. Nejnadanější dorostenci jsou jednou za čas zařazeni do přípravy A – mužstva, aby byl jejich přechod z mládežnické do dospělé kategorie co nejplynulejší. Mládežnická základna využívá veškeré tréninkové plochy i zázemí pro regeneraci.

## **4. 2. SK STAP TRATEC VILÉMOV**

### **4. 2. 1. Základní informace a organizační struktura tělovýchovné jednoty SK STAP TRATEC Vilémov**

Tělovýchovná jednota byla založena pod názvem Jiskra STAP Vilémov v roce 1956. Tento název přetrval až do roku 1994, kdy byla ustanovena Správní rada ze zástupců hlavních sponzorů, kteří rozhodli přejmenování na SK STAP TRATEC Vilémov. TJ sídlí v obci Vilémov u Šluknova, která se nachází na úplném severu České republiky, asi 90 km od okresního města Děčín.

TJ má 230 členů a kromě jiných oddílů zahrnuje celkem čtyři fotbalová mužstva. Mužstvo mužů, které hraje pátou nejvyšší soutěž v ČR, krajský přebor. Dále mužstvo starších a mladších žáků, když obě mužstva hrají okresní přebor. Posledním mužstvem je mužstvo sálové kopané, hrající druhou nejvyšší soutěž v ČR.

#### **Orgány SK STAP TRATEC Vilémov**

- Valná hromada – nejvyšší orgán TJ, složený ze zástupců všech sdružených oddílů a organizací. Schůze valné hromady se konají nejméně jednou za rok, pokud o její svolání nepožádá třetina členů TJ, popř. výkonný výbor nebo její předseda, v tom případě se koná nejpozději do měsíce od doručení takového podnětu
- Výkonný výbor – výkonný orgán valné hromady, který zabezpečuje plnění úkolů TJ v období mezi jednotlivými valnými hromadami. Předseda svolává výkonný výbor podle potřeby, nejméně však jednou do měsíce
- Revizní komise – provádí revizi hospodaření výkonného výboru. Počet jejích členů a jejich statut schvaluje valná hromada
- Správní rada – řídí činnost fotbalového klubu SK STAP TRATEC Vilémov

Správní rada se skládá z těchto členů:

- prezident FO
- 1. zástupce
- 2. zástupce
- prokurista firmy TRATEC
- předseda FO

Organizační struktura klubu je součástí stanov klubu. Stanovy klubu SK STAP TRATEC Vilémov jsou uvedeny v příloze č. 2.

Klub disponuje sportovním areálem se dvěma travnatými plochami a uvažuje se výhledově také o výstavbě hřiště s umělým povrchem. Hlavní travnatou plochu využívá zejména pro hraní mistrovských utkání jak mužstva mužů tak v případě dobrého počasí i obou žákovských mužstev. Druhá travnatá plocha slouží k tréninkům mužstva mužů, obou žákovských mužstev a hraní mistrovských utkání těchto žákovských mužstev. Klub ji dále pronajímá dalším mužstvům z okolí, či k tréninkům a zápasům mužstev, které jsou v obci na soustředění. Tyto mužstva mají k dispozici také kabiny, sprchy, sítě a veškeré další tréninkové vybavení nacházející se ve sportovním areálu.

Klub disponuje sportovní halou s ubytovacím komplexem, ve sportovní hale má sídlo družstvo sálové kopané a sportovní klub ji dále pronajímá k turnajům v sálové kopané, volejbale, házené, stolním tenisu, atd..Součástí sportovní haly je ubytovací komplex, dále sauna a klubovna s barem a televizí. Celý halový komplex je hojně využíván k ubytování mužstev, které jsou v obci na soustředění, a to jak v letním tak v zimním přípravném období. Je zde k dispozici kompletní regenerační servis s již zmíněnou saunou, dále vířivou vanou a masážími.

V okolí sportovní haly se nachází venkovní sportoviště s hřištěm na malý fotbal a tenisovými kurty.

Sportovní klub dále vlastní restauraci Sport Klub, která se nachází v blízkosti haly i sportovního areálu a slouží ke stravování soustředících se mužstev.

Sportovní klub se zaměřuje na několik projektů, mezi které patří zejména:

- halové turnaje – klub pořádá ve své sportovní hale během zimního období dva turnaje, jako memoriály bývalých členů oddílu
- letní turnaj – klub pořádá v průběhu léta na vedlejší travnaté ploše dvoudenní turnaj v malé kopané
- Stapácké hry – soutěže zaměstnanců jednoho ze dvou generálních sponzorů klubu, firmy STAP, jednodenní záležitost během jara
- fanklub SK Vilémov – sdružení fanoušků, které má svého předsedu, organizuje zejména výjezdy za venkovními zápasy družstva mužů

- marketingová oblast – výroba zpravodaje na domácí zápasy, poutačů na domácí utkání, hledání nových partnerů klubu z řad potenciálních sponzorů, spravování a aktualizování internetových stránek klubu

SK STAP TRATEC Vilémov udržuje sponzorské vztahy s mnoha firmami v blízkém okolí obce, pro jeho činnost jsou klíčové zejména dva generální sponzoři: STAP Vilémov, a. s., TRATEC – CS, s. r. o., klub má dále 38 menších sponzorů.

#### 4. 2. 2. SWOT analýza SK STAP TRATEC Vilémov

silné stránky
postavení fotbalu – fotbal je v současné době nejpopulárnějším a nejmasovějším sportem ve světě i v ČR
tradice – klub oslavil v loňském roce již 50 let své existence, z toho posledních patnáct let působí v krajských soutěžích
oblast působení – ze všech klubů z nejbližšího okolí působí v nejvyšší soutěži
zázemí – klub vlastní sportovní areál se dvěma tréninkovými plochami a sportovní halu
sponzoring – klub má dva generální sponzory se stabilní ekonomickou situací a několik desítek menších sponzorů, díky tomu je rozpočet srovnatelný s kluby vyšších soutěží
návštěvnost – jedny z nejvyšších průměrných návštěv v soutěži, i díky servisu pro návštěvníky utkání
hráčský kádř – velká většina hráčů je v klubu na přestup, pouze tři hráči hostují z jiných klubů, což dává možnost perspektivní práce s mužstvem

slabé stránky
mládež – v obci je nízký počet dětí, jehož příčinou je například úplná absence dorosteneckého mužstva a mužstva přípravky
výdaje na cestovné – v mužstvu mužů působí pouze tři domácí hráči, ostatní jsou ze vzdálenějších měst, což přináší vysoké výdaje na jejich cestování k tréninkům a zápasům
geografická poloha – obec leží v úplném severním cípu kraje, takže za soupeři musí

dojíždět velké vzdálenosti, to s sebou přináší velké výdaje
---

příležitosti
postup mužstva mužů – mužstvo se nachází v popředí tabulky a bojuje o postup do vyšší soutěže, což by s sebou neslo i větší zájem sponzorů a diváků
umělá tráva – výhledově se uvažuje o výstavbě hřiště s umělým povrchem, které by usnadnilo tréninkový proces v zimním období a využívala by ho i mužstva z okolí
mužstvo dorostu – od příští sezóny se utvoří dorostenecký tým, který pro případné fungování A – mužstva ve vyšší soutěži nutný
využití prostor klubu – klub neustále vylepšuje a opravuje své sportovní a společenské prostory, které se poté dají pronajímat zájemcům, např. sponzorům, k různým akcím
získávání nových sponzorů pro klub – dobré postavení mužstva mužů v soutěži se dá využít k získání nových sponzorů, kteří budou podporovat klub

hrozby
konkurence – postup některého z okolních mužstev do vyšší soutěže a odliv některých sponzorů či hráčů
neúspěchy mužstva mužů – ztráta diváku, nejlepších hráčů či odchod některých menších sponzorů
ztráta generálního sponzora – klub má dva generální sponzory a ztráta jednoho z nich by znamenala citelný zásah do rozpočtu

#### 4. 2. 3. Finanční analýza SK STAP TRATEC Vilémov

##### Struktura příjmů SK STAP TRATEC Vilémov

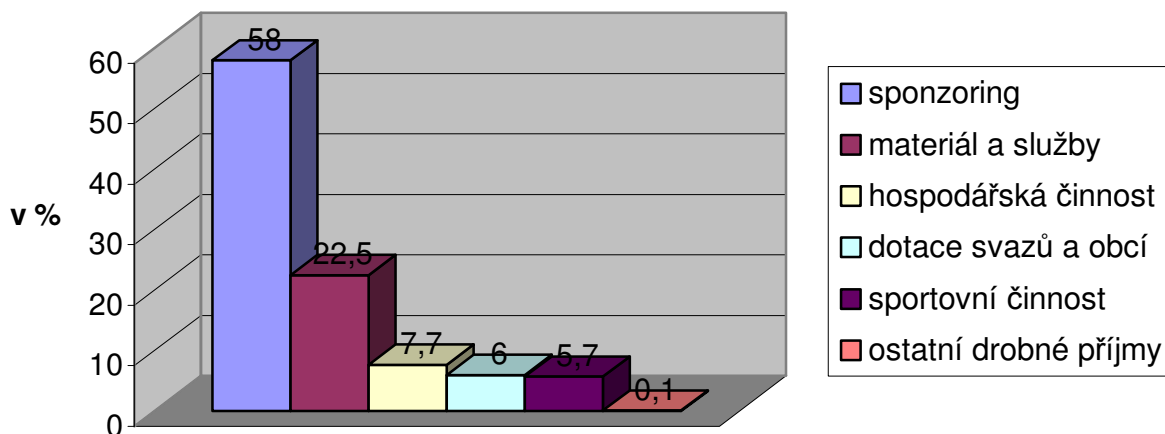
Rozpočet fotbalového klubu SK STAP TRATEC Vilémov činil na rok 2006 2 700 800 Kč.

**Tabulka č. 1: Struktura příjmů SK STAP TRATEC Vilémov**

Zdroj příjmu	Částka v Kč	Procentuální vyjádření
Sponzoring	1 570 800	58 %

Materiál a služby	600 000	22,5 %
Hospodářská činnost	207 500	7,7 %
Dotace od svazů a obce	165 000	6 %
Sportovní činnost	155 000	5,7 %
Ostatní drobné příjmy	2 500	0,1 %
<b>Příjmy celkem</b>	<b>2 700 800</b>	<b>100 %</b>

**Grafické znázornění č. 1: struktura příjmů SK STAP TRATEC Vilémov**



#### Sponzoring

Hlavní položku v příjmech klubu, která pokrývá 58 % rozpočtu klubu, je oblast sponzoringu. V částce jsou zahrnuty jak dary, které jsou osvobozené od daní, tak hlavně sponzorská spolupráce s dvěma velkými okolními firmami, bez jejichž podpory by se zde určitě fotbal na tak vysoké úrovni nehrál. Generálními partnery jsou firmy STAP Vilémov, a. s., zabývající se výrobou a vývozem textilu a TRATEC – CS, s. r. o., podnikající v oblasti strojírenství. Obě firmy dohromady přispívají na chod klubu ročně částkou kolem 1 milionu Kč. Firmy dostatečně prosperují a v nejbližší době nehrozí nebezpečí ztráty jejich spolupráce s klubem. Klub má dále ještě několik desítek menších sponzorů. Seznam všech sponzorů klubu je uveden v příloze č. 3.

#### Materiál a služby

Druhou nejvyšší položkou jsou příjmy z poskytovaných služeb.

### Hospodářská činnost

Do této položky rozpočtu jsou zahrnuty příjmy z pronajímání klubové restaurace, příjmy z různých sportovních a společenských akcí, příjmy z prodeje suvenýrů klubu či příjmu z pronájmu prostor klubu.

### Dotace od svazů a obce

Zahrnuty jsou zde dotace od obce Vilémov, OS ČSTV a ČMFS.

### Sportovní činnost

V této položce jsou nezanedbatelné příjmy z prodeje a hostování kmenových hráčů klubu či příjmy ze vstupného na zápasy mužstva dospělých.

### Ostatní drobné příjmy

Do drobných příjmů patří například úroky či pojistné události ( ukradený plot ve sportovním areálu ).

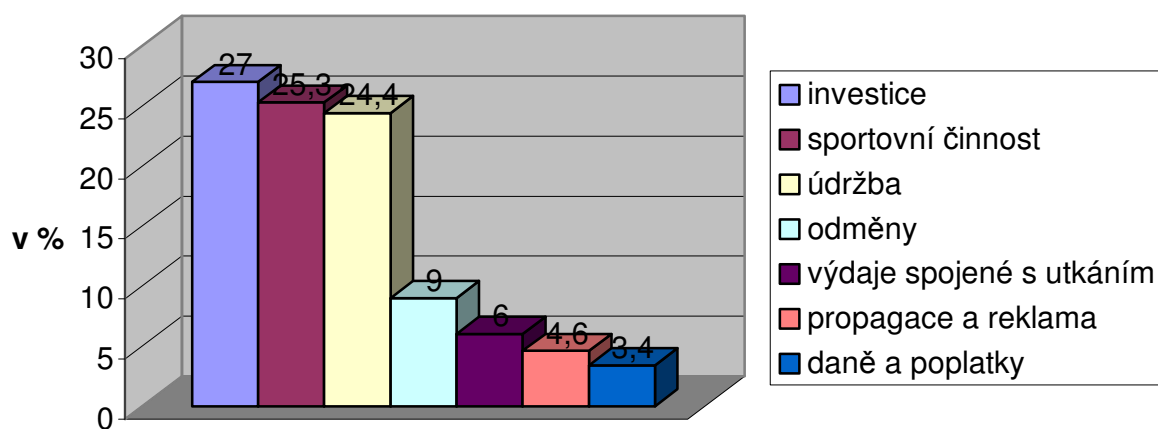
## Struktura výdajů SK STAP TRATEC Vilémov

**Tabulka č. 2: struktura výdajů SK STAP TRATEC Vilémov**

<b>Výdaj</b>	<b>Částka v Kč</b>	<b>Procentuální vyjádření</b>
Investice	730 000	27 %
Sportovní činnost	691 500	25,6 %
Údržba	651 700	24,4 %
Odměny hráčům a trenérům	242 000	9 %
Výdaje spojené s utkáními	168 800	6 %
Propagace a reklama	125 700	4,6 %
Daně a poplatky	91 100	3,4 %
<b>Výdaje celkem</b>	<b>2 700 800</b>	<b>100 %</b>



**Grafické znázornění č. 2: struktura výdajů SK STAP TRATEC  
Vilémov**



#### Investice

Investice představují pro klub největší výdaje v rozpočtu, jedná se zejména o akce ve sportovním areálu, které přispívají k jeho vylepšení ( nová aparatura, plastová okna do kabin či rekonstrukce kabiny rozhodčích ), dále sem patří všechny úpravy na majetku oddílu ( nová fasáda klubové restaurace či zakoupení plazmová televize do této restaurace ).

#### Sportovní činnost

Do této položky patří třeba startovné na turnajích, přestupy a hostování nových hráčů, zakoupení cen na turnaje a poháry či výplata cestovného hráčům a vedení mužstva dospělých.

#### Údržba

Třetí nejvyšší položka zahrnuje například svoz odpadu ze stadionu, údržbu obou travnatých ploch a také pohonné hmoty do sekaček.

#### Odměny hráčům, trenérům, masérům, trenérské kursy

Hráči mužstva dospělých a samozřejmě ani hráči žákovských mužstev nemají stanovenou žádnou pravidelnou měsíční mzdu. Hráčům a vedení A – mužstva jsou pouze vždy po konci jarní a podzimní části sezóny vypláceny částky na základě prémiového řádu.

Prémiový řád zahrnuje prémie za jednotlivé zápasy, dále prémie nejlepším hráčům a střelcům mužstva a také cílovou premií za konečné umístění mužstva v soutěži.

Výdaje spojené s pořádáním utkání dospělých a žáků

Tato položka zahrnuje občerstvení hráčů během a po utkání, stravné hráčům při zápasech na hřišti soupeře a náhrady rozhodčím a delegátům zápasu.

Propagace a reklama

Nákup propagačních materiálů klubu ( šály, čepice, odznaky, .. ), ale také třeba tvorba a vedení internetových stránek klubu či natáčení zápasů A – mužstva.

Daně a poplatky

Do této položky spadají různé další poplatky a dále sociální a zdravotní pojištění správce sportovního areálu.

#### **4. 2. 4. Marketingová činnost klubu**

V této části praktické části bakalářské práce se zaměřím na marketingovou činnost klubu SK STAP TRATEC Vilémov.

##### ***Propagace klubu***

Propagací rozumíme vlastně komunikaci se zákazníky a potencionálními zákazníky. Před neziskovými organizacemi stojí úkol sdělit veřejnosti především to, že existují a poskytují takové a takové výrobky a služby. Hlavním nástrojem propagace je propagační mix, do kterého patří reklama, publicita, osobní prodej a podpora prodeje. SK STAP TRATEC Vilémov využívá při propagaci své činnosti všech čtyřech těchto nástrojů.

##### **Formy propagace SK STAP TRATEC Vilémov:**

Plakáty před domácím zápasem

Před každým domácím zápasem tiskne vedení klubu přibližně stovku plakátů, které mají hlavně informační charakter a jsou umístěné po celém nejbližším okolí. Vzhledem k tomu, že v oblasti severu Šluknovského výběžku hraje ze všech okolních klubů fotbalový klub

SK Vilémov nejvyšší soutěž, existuje dohoda s okolními kluby o čase konání jejich utkání tak, aby vzájemně nekolidovaly, protože fanouškovská obec Vilémovského mužstva se rekrutuje také z obyvatel sousedních obcí. Rozměr plakátu je 80x50 cm a obsahuje tyto informace: logo klubu, loga dvou generálních sponzorů, logo hlavního partnera utkání, místo, datu a čas konání nejbližšího domácího utkání a samozřejmě jméno soupeřova mužstva. Plakáty jsou rozmístěny na stálých místech a o jejich rozmístění se starají členové fanklubu. Náklady na tisk plakátů jsou zajištěny sponzorsky.

### Reklama v médiích

V této oblasti propagace využívá klub denní tisk a rozhlas. Během celého týdne před domácím utkáním běží v regionálních rádiích, rádiu Crystal a rádiu Děčín, upoutávky na domácí utkání, které obsahují datum, místo a čas utkání, jméno hlavního partnera utkání, jméno soupeřova mužstva a také nabídku pro návštěvníky utkání, ke které patří slosovatelné vstupenky o ceny hlavního partnera utkání, dále tipovací soutěž na výsledek utkání o finanční cenu, prodej propagačních předmětů klubu a samozřejmě nabídka občerstvení. Klub také na vysoké úrovni spolupracuje s regionálním tiskem, Děčínským deníkem, kde se pravidelně objevují referáty a fotografie z utkání mužstva jak z domácích tak venkovních zápasů, dále rozhovory s hráči i členy realizačního týmu a v neposlední řadě upoutávky na nejbližší domácí utkání mužstva. Regionální tisk i rozhlas pak klub využívá také k propagaci svých akcí, jako jsou zimní halové turnaje, letní dvoudenní turnaj v malé kopané či Stapácké hry.

### Zpravodaj

Dalším propagačním materiálem je informační zpravodaj, který klub vydává před každým domácím mistrovským i pohárovým utkáním. Má většinou osm stránek a je zdarma k dispozici ke každé prodané vstupence. Návštěvník utkání v něm najde aktuální informace z klubu, tabulky a předcházející výsledky všech mužstev klubu, krátké představení a soupisku hostujícího mužstva, soupisku a statistiky hráčů domácího mužstva, referát a hodnocení trenéra k předchozímu utkání a nechybí samozřejmě logo klubu a logo hlavního partnera utkání. Jednou měsíčně je ke zpravodaji ještě přiloženo aktuální číslo regionálního fotbalového měsíčníku Fotbal AZ.

### Internetové stránky

Jednou z nejrozšířenějších možností propagace a prezentace klubu před veřejností a potenciálními partnery je v dnešní době svět internetu. Vilémovský klub má s ohledem na to, v jaké klubové úrovni působí nadstandartně zpracované internetové stránky. Vždyť v oblastním přeboru Ústeckého kraje mají internetové stránky pouhé tři kluby z celkových šestnácti. Stránky jsou hojně navštěvované a nacházejí se zde veškeré informace pro zájemce o chod klubu. Je zde historie oddílu, seznam všech sponzorů, informací o obci, investiční akce, tipovací soutěž, fotogalerie, ale hlavně tabulky, výsledky a kompletní statistiky všech mužstev oddílu od mužů, přes žákovské kategorie, po mužstvo sálové kopané. Stránky jsou pravidelně aktualizovány a neustále se na nich pracuje. Výhledově se připravují také profily jednotlivých hráčů a realizačního týmu mužstva mužů a také možnost zakoupení propagačních předmětů klubu, jako jsou: šály, čepice, odznaky, kalendáře, minidresy či plakáty.

## **Klub jako marketingový produkt**

### ***Marketingový produkt pro sponzory***

Klub udržuje styky zejména s firmami z okolních měst a obcí, pro firmy je marketingově perspektivní zejména proto, že ze všech okolních klubů hraje nejvyšší soutěž, takže se potenciální sponzorské firmy mohou prezentovat po celém Ústeckém kraji. V současné době prestiž klubu ještě více zvyšuje skutečnost, že se mužstvo mužů pohybuje na předních příčkách tabulky a bojuje o historický postup do divize, která je čtvrtou nejvyšší soutěží v ČR. Klub má 2 generální sponzory a několik desítek menších sponzorů, jejichž počet neustále roste.

Seznam všech sponzorů SK STAP TRATEC Vilémov je uveden v příloze č. 2.

### **Nabídka reklamní a marketingové spolupráce**

Klub nabízí tyto možnosti spolupráce:

- plastový panel
- reklama na dresu
- reklama na tréninkových soupravách hráčů
- reklama na autobusu
- reklama rozhlasová
- reklama na internetových stránkách klubu
- zpravodaj při domácích utkáních

- jednorázová reklamní akce – hlavní partner utkání
- možnost využití sportovních a společenských prostor klubu

#### Plastový panel

Reklamu sponzora v podobě loga a údajů o jeho firmě lze umístit na plastové panely, které jsou po obvodu hlavní travnaté plochy a pod časoměřičskou tabulí. Plošná reklama po obvodu hrací plochy je přibližně ve výši 100 cm, reklama pod časoměřičskou tabulí je přibližně ve výši 250 cm. Rozměr se odvíjí od výše finančního plnění.

Další možností umístění plošné reklamy je sportovní hala, zde se dají využít hlavně stěny haly, jedna za tribunou pro diváky a druhá na protější straně.

#### Reklama na dresu

Hráčský dres se skládá z trika s krátkým či dlouhým rukávem, trenýrek a štulpen. Na přední straně trika je vyhrazen prostor pro logo jednoho ze dvou generálních sponzorů klubu, dále lze tedy uvažovat o prezentaci log dalších sponzorů na boku trika, na zadní straně trika nad číslem a pod číslem hráče, na trenýrkách a štulpnách.

#### Reklama na tréninkových soupravách hráčů

Tréninková souprava se skládá z dlouhých kalhot a sportovní bundy s dlouhým rukávem, hráči Vilémova ji používají na rozcvičení před utkáním a náhradníci ji mají na sobě během zápasu na hráčské lavici. Na zadní straně bundy jsou loga obou generálních sponzorů. Místo pro další sponzory tedy zbývá na přední straně bundy a na kalhotách.

#### Reklama na autobusu

Klub vypravuje na venkovní zápasy všech svých mužstev autobus, který je ve vlastnictví klubu. Reklamní plocha se zde nabízí po celém obvodu vozu, dosud jsou na ni loga několika menších sponzorů.

#### Reklama rozhlasová

Tento způsob prezentace sponzora je možný ve formě reklamního spotu, který běží v průběhu týdne na dvou regionálních rádiích a zve příznivce na nejbližší domácí zápas mužstva mužů. Dále také před samotným utkáním a během poločasové přestávky.

#### Reklama na internetových stránkách klubu

Vilémovský klub má přehledně zpracované internetové stránky s aktuálními informacemi o dění v klubu. Návštěvnost stránek se pohybuje okolo 300 přístupů týdně. Stránky nabízejí možnost prezentace sponzorské firmy zveřejněním jeho loga na úvodní stránce a v seznam sponzorů. Co zde však chybí, jsou odkazy na případné internetové stránky sponzora či reklamní bannery.

#### Zpravodaj při domácích utkáních

Osmistránkový zpravodaj je k dispozici na pokladně ke každé prodané vstupence zdarma. Sponzorská firma má možnost umístění svého loga do zpravodaje při převzetí partnerství nad utkáním či umístění letáku ve formátu odpovídajícím formátu zpravodaje.

#### Jednorázová reklamní akce – hlavní partner utkání

Mužstvo mužů sehraje každou sezónu 15 domácích utkání a dále pohárová a přátelská utkání. Sponzorská firma má možnost převzetí partnerství nad utkáním, což spočívá v otištění loga firmy na úvodní stránce předzápasového zpravodaje, hlasatel pak jméno hlavního partnera utkání oznámí před utkáním, během poločasové přestávky a po utkání. Firma má také možnost vyvěšení plošné reklamy ve sportovním areálu. Jako protivýkon věnuje partner utkání ceny do divácké soutěže, jejíž výherci se losují z čísel prodaných vstupenek a věnuje také ceny nejlepším hráčům obou mužstev na základě hodnocení trenérů.

#### Možnost využití sportovních a společenských prostor klubu

SK STAP TRATEC Vilémov nabízí využití svých prostor k pořádání různých sportovních a společenských akcí. Jedná se o sportovní areál s dvěma travnatými plochami, kde se dají pořádat fotbalové turnaje či soustředění mužstev i s poskytnutím prostoru kabin, sprch a rozhlasu. Dále má klub vlastní sportovní halu, kde se nachází i klubovna a ubytovna a v blízkém okolí haly je i venkovní sportoviště s malým fotbalovým hřištěm a kurty na nohejbal, tenis nebo volejbal. Přibližně 100 m od sportovní haly má klub svou restauraci se salónekem pro 30 lidí i s venkovní terasou, kde se dají pořádat společenské akce typu firemních večírků, schůzí, rautů či svateb.

#### ***Marketingový produkt pro veřejnost***

Mužstvo mužů SK STAP TRATEC Vilémov působí v oblastním přeboru, což je pátá nejvyšší soutěž v ČR. Oba žákovské týmy hrají okresní soutěže a mužstvo sálové kopané působí v druhé nejvyšší soutěži v republice. Z pohledu marketingu je jednoznačně nejdůležitější mužstvo mužů. Oblastní přebor Ústeckého kraje hraje celkem šestnáct mužstev, to znamená každou sezónu 15 domácích utkání a 15 utkání na hřištích soupeřů. K tomu se hrají ještě přípravná utkání před sezónou, většinou s mužstvy vyšších soutěží, což je atraktivní pro diváka. V letním přípravném období se všechna utkání hrají ve vilémovském sportovním areálu, v zimním období většinou na umělých trávách v okolních městech. Mužstvo se také každý rok účastní krajského fotbalového poháru, který se hraje vyřazovacím systémem na jedno utkání, vždy na půdě mužstva, které působí v nižší soutěži nebo je hůře postaveno v tabulce. Mistrovská utkání na domácím hřišti se konají vždy v sobotním odpoledni z důvodu lepší návštěvnosti.

Produkty v oblasti podmínek:

- vstupenky na utkání
- občerstvení
- doprava na zápasy na hřištích soupeřů
- suvenýry
- pronájem sportovních a společenských prostor klubu
- pořádání sportovních akcí pro veřejnost

Vstupenky na utkání

Na mistrovská utkání mužstva mužů je vstupné nejednotné. Vstupenka pro dospělé stojí 25 Kč, pro důchodce, ženy a studenty 20 Kč, děti a členové klubu mají volný vstup. Na utkání žáků je samozřejmě vstup zdarma. V ceně vstupenky je zahrnut také zpravodaj s pravidelnými informacemi z klubu a o soupeři a jednou měsíčně je k vstupence přidáno zdarma také aktuální vydání časopisu o krajském fotbalu Fotbal AZ. Vstupenka je slosovatelná, ceny se losují v přestávce utkání a do soutěže je věnuje vždy hlavní sponzor utkání. V pořadí návštěvnosti se pohybuje klub na předních místech, když průměrná návštěvnost domácího utkání v roce 2006 byla 245 diváků na zápas.

Občerstvení

Při každém domácím utkání je k dispozici nabídka občerstvení. Stará se o ni bufet, který je umístěn vedle hlavní tribuny a také udírna, která byla před dvěma lety zřízena

v blízkosti bufetu. Oba nabízejí široký sortiment jídel a nápojů. Provozní doba udírny je jen během konání zápasu, zatímco provoz bufetu je rozšířen ještě o několik hodin po ukončení utkání.

#### Doprava na zápasy na hřištích soupeřů

Fotbalový klub nabízí pro zájemce z řad fanoušků i možnost cestovat s mužstvem k utkáním na cizích hřištích. V autobuse, který veze mužstvo k utkání je vždy vyhrazeno několik míst pro fanoušky a v případě velkého zájmu vypravuje klub i druhý menší autobus určený speciálně pro ně. V ceně zájezdu, která se pohybuje podle vzdálenosti místa konání v rozmezí 50 – 150 Kč, je i vstupenka na samotné utkání.

#### Suvenýry

Klub nechává před každou sezónou vyrobit množství propagačních předmětů a suvenýrů s emblémy klubu. Patří mezi ně šály, čepice, odznaky, hodinky, atd..Fanoušci mají několik možností jak si je koupit, buď přímo na stadionu během mistrovského utkání, u předsedy fanklubu, při různých sportovních akcích pořádaných klubem ( zimní a letní turnaje v malé kopané,...) či na internetových stránkách klubu.

#### Pronájem sportovních a společenských prostor klubu

Stejně jako sponzoři, tak i široká veřejnost má možnost pronajmout si sportovní či společenské prostory klubu k pořádání různých turnajů, večírků, rautů nebo soustředění.

Hojně je využíván zejména fotbalový areál a sportovní hala, využívají je hlavně sportovní kluby z jiných měst, které zde uskutečňují pravidelná letní či zimní soustředění, zejména mládežnických mužstev.

#### Pořádání sportovních akcí pro veřejnost

Klub pořádá každoročně několik sportovních akcí pro širokou veřejnost. S výjimkou Stapáckých her, které jsou určeny pouze pracovníkům firmy STAP či jejich příbuzným, se jich může zúčastnit každý. Jedná se o dva zimní turnaje v halové kopané a dvoudenní letní turnaj v malém fotbalu. Za účast na těchto akcích se platí startovné, z kterého jsou pak, s pomocí sponzorů, placeny ceny nejlepším.



## **5. POROVNÁNÍ OBOU KLUBŮ A DOPORUČENÍ**

### **5. 1. Porovnání činnosti a organizační struktury**

Na první pohled je zřejmé, že se jedná o dva naprosto rozdílné kluby z pohledu velikosti členské základny, struktury managementu, rozpočtu na sezónu, marketingové aktivity i sportovních ambicí. SK STAP TRATEC Vilémov je menší vesnický klub s rozpočtem okolo 3 miliónů Kč, který se potýká zejména s problémem nedostatku nadaných dětí, z kterých by v budoucnu mohly vyrůst opory mužstva dospělých. Z důvodu nedostatku talentované mládeže zde chybí dorostenecké mužstvo, takže vilémovští chlapci této kategorie hrají v okolních vesnicích, kde však často není zaručena potřebná kvalita tréninkového procesu na takové výši, aby mohli po ukončení dorosteneckého věku naskočit do A – mužstva Vilémova. I přes tyto problémy, s kterými se ale potýká většina podobných klubů, je potřeba říci, že klub je velmi ambiciózní a vedení klubu podniká důležité kroky ke stabilizaci hráčského kádru a finanční situace tak, aby se již v této sezóně podařil historický postup do divize – čtvrté nejvyšší soutěže v ČR. Hráčský kádr a realizační tým je v podstatě pohromadě již třetím rokem, mísí se v něm dravé mládí se zkušenými hráči, kteří okusili i vyšší soutěže a herní projev mužstva má svoji tvář. Finanční situace klubu je velmi dobrá a rozpočet zajištěný díky dvěma generálním sponzorům a několika desítkám menších sponzorů. Klub uplatňuje klasický model organizační struktury, která se používá u jednoduchých TJ s jedním sportovním odvětvím, když nejvyšším orgánem je valná hromada a dalšími orgány jsou výkonný výbor, revizní komise a správní rada. Lidé pracující pro klub ani samotní hráči nemají žádné finanční ohodnocení a vše dělají z vlastní ochoty a dobré vůle. Odměnou jim jsou úspěchy klubu a dobré povědomí veřejnosti o jeho činnosti. K prezentaci klubu slouží i různé doplňkové akce pořádané pro širokou veřejnost.

SK Slovan Varnsdorf je naproti tomu větším klubem s členskou základnou přibližně 180 členů, který se mimo A – mužstva stará i o činnost mužstva žen, staré gardy a 7 mládežnických mužstev. Klub má přirozeně složitější organizační strukturu, která zahrnuje i funkce jako ekonom, sekretář mládeže, sportovní manažer a klub zaměstnává i člověka, který se zabývá marketingem a propagací. Velkou devizou klubu je jeho sportovní areál, který již teď snese přísná měřítká a po dokončení kompletní rekonstrukce se bude jednat o špičkový areál, kterým leckde nedisponují ani druholigové kluby.

Pracovníci klubu a hlavně samotní hráči mají vytvořeny velmi dobré, na úroveň soutěže nadprůměrné, platové i materiální podmínky, proto není problém přivést na přání trenéra vytipovaného hráče. Jako slabinu však vidím příliš mnoho hráčů na hostování z jiných klubů, které si mohou mateřské kluby po sezóně i v jejím průběhu stáhnout zpět a také velmi úzký kádr, což je zapříčiněno i absencí B – mužstva, protože členům širšího kádru pak chybí zápasové vytížení a herní praxe. Klub si do budoucna hodně slibuje od projektu sportovních tříd mládeže, který by měl, ruku v ruce s kvalitním tréninkovým procesem, přinést ovoce v podobě zapojení vlastních odchovanců do kádru prvního mužstva, což se zatím příliš nedařilo a nedaří.

### **Doporučení**

Co se týče samotné činnosti, je těžké oběma klubům něco radit. SK Vilémov je malý vesnický klub a činnost těchto klubů je vždy velmi specifickou záležitostí. V managementu klubu odvádí velkou hlavní manažer, který má na starosti kromě sportovní stránky i činnost marketingovou, takže by neškodilo přivést do klubu člověka, který by mu byl nápomocen hlavně v jednání se sponzory. Dále bych doporučil vytvořit, i za cenu vyšších nákladů, mužstvo dorostu, ale je to hlavně otázka jednání s okolními kluby, při nichž nemá Vilémov, vzhledem k velikosti obce, vždy nejlepší pozici.

Ve vedení SK Slovan Varnsdorf pracují zkušení lidé, kteří vědí jaké kroky je potřeba podnikat. Já bych zde doporučil více stabilizovat hráčský kádr a rozšířit počet kmenových hráčů, aby nedocházelo ke každoroční velké fluktuaci hráči a vytvořila se potřebná kostra mužstva. V případě postupu do druhé ligy by mělo být na pořadu dne uvažování o vytvoření B – mužstva, které by hrálo odpovídající soutěž, třeba krajský přebor. Jeho kádr by tvořili hráči po ukončení dorostenecké kategorie, kteří by na A – mužstvo zatím výkonnostně neměli a hráči širšího kádru prvního mužstva či rekonvalescenti po zranění. Jinak v managementu klubu pracuje dle mého názoru dostatečný počet lidí i komunikace mezi jednotlivými funkcemi je na vysoké úrovni.

## **5. 2. Porovnání úrovně propagace klubů**

Hlavní rozdíly v úrovni a formách propagace klubů jsou přirozeně způsobeny velikostí daného klubu, ale hlavně úrovní soutěže, ve které působí jejich hlavní mužstvo. A – mužstvo SK Slovan Varnsdorf působí v celostátně sledované soutěži, zatímco mužstvo

dospělých SK Vilémov pouze v soutěži, sledované na úrovni Ústeckého kraje. Další rozdíl vidím v tom, že SK Slovan zaměstnává speciálně kvůli marketingové a propagační činnosti člověka, který má kromě těchto úkolů v popisu práce i jednání se stávajícími partnery, potenciálními partnery, podílí se na tvorbě zpravodaje, internetových stránek a zajišťuje veškerou propagaci klubu v médiích a na společenských akcích. Ve vilémovském klubu má tuto činnost na starost především manažer, který získává veškeré kontakty na firmy a posléze s nimi jedná. Oba kluby mají v současnosti výhodu ve výborném postavení jejich prvních mužstev v tabulce, kdy obě bojují na špičce o postup do vyšší soutěže. Této situace by měly využít k získávání dalších silných partnerů, aby tak získaly větší finanční jistotu, což platí zejména pro SK Slovan Varnsdorf, který má jednoho generálního partnera a v případě jeho neočekávaných finančních problémů se může dostat do problémů i samotný klub.

Co se týče samotných forem propagace, tak se dá říci, že oba kluby používají všechny dostupné prostředky adekvátní jejich velikosti a postavení. Patří mezi ně vydávání plakátů před domácími utkáními, které se u obou liší pouze velikostí a rozsahem nákladu. Také vydávají zpravodaj s aktuálními informacemi o klubu a soupeři a přehledem sponzorů. Oba kluby mají přehledně zpracované a aktualizované internetové stránky s poměrně vysokou měsíční návštěvností, leč oboje mají některé nedostatky. Na stránkách Slovanu chybí diskusní fórum, kde by mohl fanoušek vyjádřit svůj názor a reagovat na práci klubu, klub by takto mohl získat nové podněty, které fanoušci požadují a zaměřit se na jejich realizování. Na stránkách Vilémova naopak chybí prezentace činnosti sponzorských partnerů klubu, je zde pouze uveden jejich seznam, avšak bez přímých odkazů na jejich internetové stránky.

První zásadnější rozdíly jsem našel na propagaci v médiích. SK STAP TRATEC Vilémov využívá hlavně propagaci v regionálním deníku a dvou regionálních stanicích, kde se objevují referáty z právě odehraných utkání, ale i pozvánky na utkání, která se odehrají o nejbližším víkendu. SK Slovan Varnsdorf využívá kromě zmíněných prostředků i televizní stanice TV INFO a TV GENUS, kde se objevují záznamy celých utkání A – mužstva, dále rozhovory s hráči, trenéry a vedením klubu. TV INFO je varnsdorfskou městskou stanicí s nepřetržitým vysíláním, TV GENUS působí na úrovni regionu. Na pořádání společenských akcí či účasti na společenských akcích je aktivní převážně jen SK Slovan, který pořádá pravidelně svůj ples, jehož se účastní hráči, vedení klubu, zástupci sponzorů a zváni jsou i funkcionáři okolních sportovních klubů. Dále se zástupci klubu

účastní sportovního plesu TJ Slovan Varnsdorf a vyhlášení ankety o nejlepší sportovce a sportovní kolektivy Děčínska.

### **Doporučení**

V oblasti propagace bych doporučoval klubu z Vilémova zejména odstranit nedostatky na internetových stránkách, vytvořit reklamní bannery sponzorských firem či vytvořit sekci s odkazy na tyto firmy. Dále bych doporučoval modernizaci zpravodaje k domácímu utkání, zauvažoval bych o rozšíření alespoň o 2 strany, aby se v něm mohli ve větším rozsahu prezentovat sponzoři klubu. Posledním doporučením z mé strany by bylo zauvažovat o nějaké společenské akci pod záštitou klubu, například uspořádat sportovní ples, žádná podobná akce se v nejbližším okolí nekoná a dalo by se využít některých kulturních domů v okolních vesnicích. Při diskusi s manažerem klubu jsme se bavili i o této záležitosti a vedení klubu prý o tomto kroku už pár let uvažuje, snad dojde v nejbližší době k jeho zrealizování, protože by byl jistě zpestřením a mohla by se z něj stát pěkná tradice.

Klubu SK Slovan Varnsdorf bych doporučil zvýšit propagaci své činnosti v místních základních školách, která se mi nezdá, vzhledem k projektu sportovních tříd, na dostatečně vysoké úrovni. Praktikoval bych ji buď formou informačního letáku či přímou návštěvou pracovníka klubu ve škole. Tento druh propagace by měl za úkol hlavně zvýšit povědomí žáků o činnosti mládežnické základny klubu a přilákat potenciální zájemce o tento sport, protože děti mají v dnešním světě spoustu dalších lákadel. Již jsem zmínil zavedení diskusního fóra na internetových stránkách, kde by mohli návštěvníci stránek formulovat své názory na chod klubu a případné náměty k zamyšlení vedení klubu, protože i názor fanoušků je důležitý. Klub má několik desítek sponzorů, proto bych, v rámci udržení dobrých vztahů, zauvažoval o uspořádání sponzorského turnaje, který by se konal ve sportovním areálu po skončení sezóny. Myslím si, že by se tato akce setkala s velkým zájmem, protože ji úspěšně pořádají už některé kluby vyšších soutěží. Také bych zauvažoval o modernizaci zpravodaje, formát A4 je vyhovující, ale možná by stálo za to, uvažovat o barevném provedení, protože zpravodaj obsahuje vždy několik fotek a log sponzorů a zejména fotografie, které jsou v černobílém provedení neostré a nekvalitní.

### 5. 3. Porovnání marketingové činnosti

Jedná se, jak už jsem předeslal, o dva naprosto rozdílné kluby co do velikosti členské základny, struktury managementu i sportovních ambic. Přesto jsem neshledal v marketingové oblasti překvapivě příliš velké rozdíly. To je způsobeno hlavně nezvykle aktivní marketingovou činností ve vilémovském klubu, která je v této soutěži skutečně na velmi vysoké úrovni a nemusel by se za ni stydět ani klub z vyšší soutěže. Největší zásluhu na tomto stavu má nejužší vedení klubu, v čele s manažerem, kteří se snaží vytvořit špičkové podmínky, jak pro vlastní fanoušky, tak i partnery z řad sponzorů klubu. Oba kluby využívají všechny možné marketingové nástroje a snaží se tak zviditelnit se, zlepšit image klubu před veřejností a nabídnout fanouškovi, sponzorovi a hráčovi kompletní servis a plnit jeho přání. Na úrovních, na kterých klub působí mohou být se svou marketingovou činností velmi spokojené.

Z pohledu klubu, který je nabízen jako produkt pro sponzory, pracují oba kluby na vysoké úrovni, což nese ovoce v podobě partnerství s několika desítkami firem a příjem ze sponzoringu tak tvoří velkou část příjmů do rozpočtů obou klubů. Varnsdorfský i vilémovský klub používají podobný přístup, tedy jednoho či dva generální sponzory a celou řadu menších sponzorů. Např. varnsdorfská firma TOS, a. s. podporuje SK Slovan již 12 let ke spokojenosti obou stran a klub se snaží nadále spolupráci prohlubovat a rozvíjet další nápady a projekty. Oba se však i nadále soustředí i na hledání dalších sponzorů, což se odvíjí hlavně od nabídky protivýkonů ze strany oddílu a na jeho sportovních výsledcích. Oba kluby nabízejí vesměs podobnou nabídku prezentace firem, jde hlavně o prezentaci ve sportovním areálu, na dresech a soupravách hráčů, na internetových stránkách klubů, atd.. SK Slovan má tuto nabídku ještě rozšířenu o prezentaci v kalendáři, na společenských akcích klubu či na služebních vozech hráčů a vedení.

V oblasti produktu nabízeného veřejnosti používají kluby taktéž podobné a standardní postupy, kterými se rozumí nabídka suvenýrů klubu, členství ve fanklubu či nabídku související s domácím mistrovským utkáním, do této nabídky patří prodej vstupenek, sezónních permanentek, zpravodaje a samozřejmě nabídka občerstvení. Kluby mají snahu stále vylepšovat nejen zázemí pro návštěvníky utkání, ale i zlepšovat hodnotu zážitku spojenou s návštěvou utkání, tj. pořádání poločasových soutěží o hodnotné ceny a dalších doprovodných akcí. Největším lákadlem pro diváky ale nadále zůstává atraktivní herní styl, kvalitní individuální výkony hráčů a dobré výsledky klubu. Oba kluby se snaží

mužstvo každoročně oživovat novými tvářemi, na tomto poli je aktivnější SK Slovan Varnsdorf, což vyplývá zejména z lepší ekonomické situace a tím i větších prostředků pro nákup nových hráčů. Toto mužstvo už má v soutěži zvuk a dobré výsledky, které také usnadňují jednání s případnými posilami. S tím souvisí i výše marketingové hodnoty klubu pro hráče, zatímco u vilémovského není téměř žádná, protože se jedná o malý klub, ve Varnsdorfu má hráč možnost zviditelnit se v kvalitní soutěži, která je mnohými odborníky považována za přípravu mladých hráčů na první ligu. Dále má hráč možnost regenerace a léčebné péče na vysoké úrovni a v neposlední řadě je zde i možnost materiálního a finančního zajištění. Mladí hráči mohou vyrůstat a rozvíjet svůj talent v mládežnické základně klubu pod vedením zkušených odborníků.

### **Doporučení**

Oba kluby mají skutečně propracovanou marketingovou činnost, tudíž bych měl jen drobná doporučení. Varnsdorfskému klubu bych doporučil, zřídit v prostorách tribuny menší klubovou restauraci, kde by se daly nabízet i propagační předměty klubu, prostor na to určitě je a dále bych doporučil zapojení více odchovanců do sestavy A – mužstva, protože na malém městě chodí diváci hlavně na domácí hráče, to je však spíše úkol pro trenéry, kteří by se neměli bát dát mladíkům šanci.

Vilémovský klub by měl zauvažovat na vytvoření sponzorských balíčků pro sponzory, jako nabídky protivýkonů za jejich finanční či materiální podporu. Myslím si, že by to oboustranně zkvalitnilo spolupráci. Dále bych zauvažoval o vydání kalendáře klubu, kde by si prezentovali jak hráči a vedení klubu, tak i sponzorské firmy.

## 6. ZÁVĚR

Na závěr mé bakalářské práce bych chtěl shrnout, co bylo mým úkolem a k jakým výsledkům jsem se dopracoval.

Hlavním mým cílem bylo porovnání marketingové činnosti dvou klubů, které jsou velmi rozdílné a navrhnout klubům doporučení ke zlepšení dosavadního stavu. Hlavním rozdílem je to, že jeden klub je plně profesionální, zatímco druhý je amatérským fotbalovým klubem, působícím v malé obci. Zvolil jsem třetiligový klub SK Slovan Varnsdorf, kde jsem prošel všemi mládežnickými kategoriemi a 2 roky jsem byl členem kádru A – mužstva a přeborový SK STAP TRATEC Vilémov, kam jsem přestoupil po ukončení angažmá ve Varnsdorfu a působím v něm aktivně dodnes jako člen mužstva mužů. Shánění informací jsem měl v tomto případě o to snadnější, že jsem v obou klubech působil a znám tedy velmi dobře lidi ve vedení klubů. Informace o SK Slovan Varnsdorf jsem získával hlavně od ředitele klubu, informace o SK STAP TRATEC Vilémov mi dodal manažer klubu, musím říci, že ze strany Vilémova jsem zaznamenal větší ochotu a také lepší spolupráci, zejména v otázce financování chodu klubu.

Ač se jedná o dva velmi odlišné kluby, tak jsem v marketingové činnosti zas tak velké odlišnosti nenašel, oba kluby využívají veškerých dostupných marketingových nástrojů a nadále se snaží propagačně se zviditelnit, dostat se blíže k fanouškovi, nabídnout mu kompletní servis a myslím si, že v rámci soutěží, ve kterých působí mohou být kluby se svou marketingovou činností velmi spokojeny. Oba kluby mají v zádech silného a ekonomicky stabilního generálního sponzora a několik desítek menších sponzorů, kteří je podporují finančně i materiálně. Menší výhodu vidím u klubu z Vilémova, který má generální sponzory dva a při potížích jednoho z nich se o finanční zajištění nemusí obávat. SK Slovan má jednoho generálního sponzora, avšak v brzké době nehrozí jeho neočekávaný odchod z klubu. Kluby se neustále pokoušejí o realizaci nových nápadů, protože fotbalový divák v Česku je velmi náročný a snaží se také o nalákání dalších potenciálních fanoušků.

Kluby se samozřejmě musí potýkat také s některými problémy. Hlavním problémem SK Slovan Varnsdorf je nedostatek kmenových hráčů, což s sebou nese velké finanční prostředky vynaložené doplnění mužstva o hráče hostující z klubů vyšších soutěží a plnění

jejich smluv, které mají uzavřeny s mateřskými kluby. Dalším nedostatkem je absence odchovanců klubu, který by ale měl vyřešit projekt fotbalových tříd, kde by měla být zajištěna kvalita tréninkového procesu. Zabudování odchovanců je z pohledu marketingu také důležité, protože diváci na malém městě rádi vidí růst mladých hráčů z vlastní líhně. SK Vilémov se potýká s nedostatkem talentované mládeže, ale to souvisí zejména s velikostí a polohou obce a nedá se s tím v podstatě nic dělat.

Doufejme tedy, že kluby budou pokračovat v nastolené cestě a neustále budou vylepšovat image před veřejností, zázemí pro diváky a realizovat nové podněty a nápady podpořené kvalitními výkony a výsledky na hřišti.



## 7. POUŽITÉ ZDROJE

ČÁSLAVOVÁ, E.: *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000.  
ISBN 80-7219-010-5.

NOVOTNÝ, J.: *Ekonomika sportu*. Praha. VŠE. 1992.

DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. Liberec: TUL, 2000.  
ISBN 80-7083-433-1

KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2000.  
ISBN 80-7032-475-6.

PITTS, B. G., STOTLAR, D. K.: *Fundamentals od sport marketing*. Morgatown: Fitnes  
information technology, 1996. ISBN 1-885693-02-8.

HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Garda Publishing, 1992  
ISBN 80-85424-83-5.

ÖMAN, G.: *Fotbalové hvězdy*. Praha: Egmont, 2003. ISBN 80-7186-899-X.

<<http://www.fotbal.cz/>>

<<http://www.skslovanvarnsdorf.cz/>>

<<http://www.skvilemov.cz/>>

<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Maradona/>>

<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Pele/>>

## **8. PŘÍLOHY**

**Příloha č. 1:** Seznam sponzorů fotbalového klubu SK Slovan Varnsdorf

**Příloha č. 2:** Seznam sponzorů fotbalového klubu SK STAP TRATEC Vilémov

**Příloha č. 3:** Úvodní strana zpravodaje k domácímu utkání SK Slovan Varnsdorf

**Příloha č. 4:** Úvodní strana zpravodaje k domácímu utkání SK STAP TRATEC Vilémov